



Universidad Carlos III de Madrid

Departamento de ingeniería mecánica, área de ingeniería de organización

Plan de negocio de un centro deportivo para el entrenamiento de triatlones, fitness y crossfit.

Pablo Clausó Arriaga

Grado en tecnologías industriales

Tutor: Jesús Morcillo Bellido

Índice

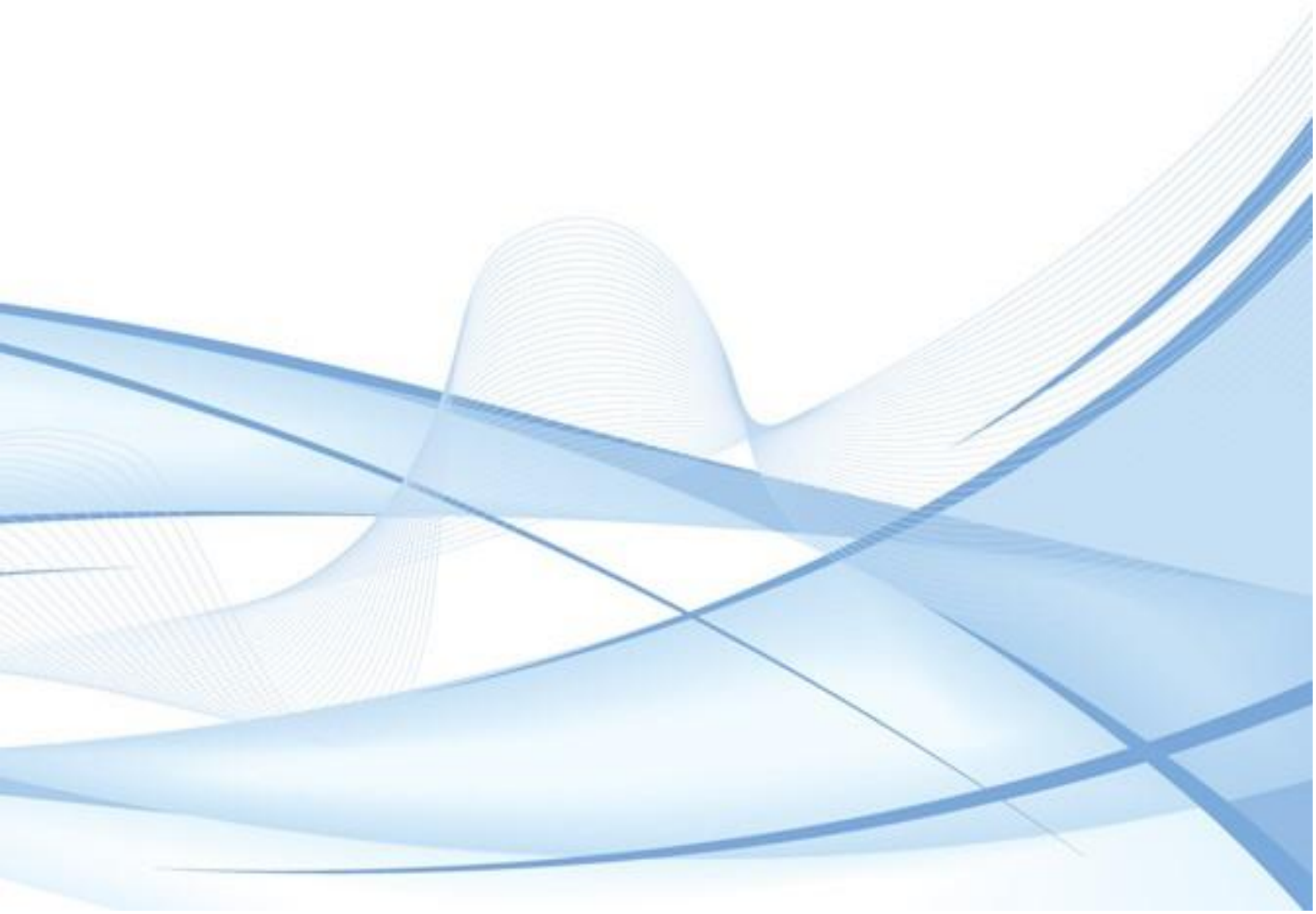
1. Introducción.....	7
1.1 Motivación.....	8
2. Modelo de negocio	11
2.1. Resumen ejecutivo.....	12
2.2. La empresa	13
2.3. Misión, visión y valores.....	13
3. Estrategia	15
3.1. Análisis de la oportunidad de negocio	16
3.2. Estudio del sector.....	16
3.2.1. Triatlón	16
3.2.2. Crossfit	19
3.2.3. Fitness.....	20
3.3. Lienzo Canvas.....	21
3.4. Análisis DAFO	24
3.5. Estudio del entorno	28
3.5.1. Las cinco fuerzas de Porter	28
4. Plan de marketing	33
4.1. Comunicación	36
4.1.1. Identidad corporativa.....	36

4.1.2. Marketing directo	36
4.2. Precio	37
5. Plan de operaciones.....	39
5.1. Localización.....	40
5.2. Instalaciones.....	45
5.2.1. El local.....	45
5.2.2. Diseño de las instalaciones.....	46
5.2.3. Distribución de la planta.....	53
5.3. Equipamiento deportivo.....	56
5.4. Descripción de servicios	58
5.5. Flujo de operaciones	60
5.6. Capacidades	63
5.7. Control de calidad.....	65
6. Plan de recursos humanos.....	67
6.1. Forma jurídica de la empresa.....	68
6.2. Organigrama	69
6.3. Funciones y requisitos	69
7. Plan financiero.....	73
7.1. Plan de inversión.....	74
7.2. Gastos de explotación	75
7.3. Amortización.....	79

7.4. Escenario realista	80
7.4.1. Previsión de ingresos y gastos.....	81
7.4.2. Cuenta de pérdidas y ganancias	83
7.4.3. Tesorería.....	85
7.4.4. Balance de situación previsional	87
7.5. Escenario pesimista.....	88
7.5.1. Previsión de ingresos y gastos.....	89
7.5.2. Cuenta de pérdidas y ganancias	89
7.5.3. Tesorería.....	90
7.5.4. Balance de situación previsional	92
8. Conclusiones	95
9. Bibliografía	97

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN



No cabe duda de que al encarar la recta final de tu carrera universitaria son muchos los pensamientos y las sensaciones que invaden tu cabeza, casi todos llenos de dudas y una mezcla agri dulce entre satisfacción y nostalgia.

Una vez has dado forma a estos pensamientos y calmas la voz de tu cabeza que te grita que corras hasta el final de camino y saltes con tanta fuerza que nunca puedas volver atrás, en ese momento, dejas espacio en tu mente para meditar sobre cuál sería el broche de oro de una carrera llena de emociones y, sobre todo, sacrificio.

La primera opción es tan sencilla como cobarde: “Hago lo mínimo posible y cinco al canto”. Pero pronto te das cuenta de que es tu oportunidad, quizá la única hasta la fecha, de unificar tus pasiones con tus conocimientos para crear algo de lo que sentirte orgulloso, algo que te permita demostrar lo que vales.

Esto es lo que vengo a presentar: mi oportunidad.

1.1 Motivación

Mantengo la firme creencia de que el camino correcto para alcanzar el éxito en un proyecto de esta categoría es sin duda la unificación de pasión y negocio, estos son los pilares fundamentales que sujetan toda la idea de negocio que planteo.

Desde que era pequeño mi vida ha estado estrechamente ligada al deporte, no solo del aspecto social y educativo del que todos hemos disfrutado en nuestra infancia, sino también de un aspecto más técnico y comprometido. Tanto mi madre como su marido han dedicado su vida al entrenamiento profesional de deportistas, por lo que supongo que mi afición a este mundo viene en parte fuertemente condicionada por ello, influencia que personalmente considero muy positiva.

Por estos motivos considero que mis conocimientos sobre disciplina deportiva, esa involuntaria formación vital y los conocimientos empresariales adquiridos en estos años hacen que la propuesta de un plan de negocio de un centro deportivo para la preparación de triatlones sea la opción ideal.

Bien es cierto que la opción de realizar un proyecto más técnico fue tentadora. El pasado 1 de mayo de 2016 me incorporé como becario en una consultora de recursos humanos multinacional, consultora en la que actualmente sigo trabajando y en la que tengo ante mí una proyección prometedora.

En este año de experiencia laboral me he dedicado a acercar el proceso operacional de una consultoría especializada en selección de personal al funcionamiento de una manufactura industrial, monitorizando y gestionando un equipo de personas para hacerlo funcionar eficientemente y que el “producto” final consiga una homogeneidad en calidad y plazos de entrega. No cabe duda de que es un proyecto bonito y ambicioso que además ha resultado extraordinariamente revolucionario, consiguiendo evolucionar a una velocidad que ninguno de los implicados esperábamos.

Llegados a este punto tanto la opción del plan de negocio como la opción de desarrollar un proyecto técnico son igual de tentadoras, sin embargo, hay un tercer factor desequilibrante que hizo inclinarse la balanza a favor del proyecto que hoy os presento: Mi proyecto vital.

Aunque me gustaría puntualizar que comprendo el desarrollo vital de un individuo como el producto de un conjunto de decisiones tomadas en base a oportunidades y la personalidad intrínseca del mismo; bien es cierto que al hacer el esfuerzo de esclarecer el difuso futuro a largo plazo consigo verme dirigiendo mi propia empresa, sin ataduras, controlando mi propia vida y mi legado. Huelga decir que para tener la oportunidad de verte en una situación así es necesario adquirir conocimientos en emprendimiento y qué mejor manera de comenzar con esta formación complementaria que realizando mi primer plan de negocio.

Pese a la evidencia del título del proyecto “Centro deportivo para la preparación de pruebas triatlónicas”, el concepto empresarial detrás de él resulta de lo más atractivo y diferenciado. Lejos de intentar abrir un centro para el entrenamiento exclusivo de triatlones lo que pretendo aquí es crear un centro multidisciplinar que abarque a deportistas de distintos niveles y ámbitos, pero con una misma filosofía: La mejora personal, ya sea física, psicológica o de resultados.

El centro que presento representará una nueva forma de negocio relacionado con el sector deportivo que encaja perfectamente con la tendencia social actual.

Actualmente en España la participación en competiciones de modalidades deportivas individuales no olímpicas se encuentra en claro auge. En un mundo cada vez más diversificado competiciones como Biatlones, Triatlones, maratones o competiciones de Crossfit o Fitness ganan adeptos cada año. Países como EEUU, a la vanguardia de la competitividad deportiva de cualquier índole, son pioneros en este tipo de eventos, práctica que, en Europa, por tanto, en España, no ha tardado en calar.

Sin embargo, actualmente los españoles aficionados a este tipo de deportes cuentan con una escasa infraestructura que apoye su desarrollo como deportistas. En un Triatlón, por ejemplo, participan una media de entre 1500 y 2000 personas, de las cuales menos del 5% se dedican a ello profesionalmente y menos del 15% cuentan con algún tipo de patrocinio.

La realidad de estas competiciones es que tan solo un pequeño porcentaje de los participantes cuenta con el asesoramiento y la rutina de entrenamiento necesaria para alcanzar su máximo potencial en cada prueba.

Actualmente la inmensa mayoría de los participantes en estas competiciones se preparan para ellas de manera independiente y muchos de ellos sin tener conocimientos de preparación física o nutrición, esenciales para afrontar pruebas tan exigentes, lo que les hace conseguir resultados por debajo de su potencial.

Esta tendencia social, la cual ya había notado al margen de las estadísticas, me llevo a pensar en la necesidad imperiosa de un centro deportivo para entrenamiento y preparación de pruebas triatlónicas, crossfit y fitness.

CAPÍTULO 2

MODELO DE NEGOCIO



2.1 Resumen ejecutivo

El objeto del presente trabajo de investigación consiste en analizar la viabilidad de un nuevo proyecto mediante la elaboración de un plan de empresa. El proyecto consiste en la creación de un nuevo centro deportivo denominado “TAURUS”, que llevará a cabo su actividad económica en un local situado en el área comercial Európolis, en el municipio de Las Rozas de Madrid.

La información necesaria para la realización de este proyecto ha sido obtenida de diversas fuentes documentales y electrónicas, teniendo la información incluida en el presente documento un carácter veraz y contrastado.

Para determinar la viabilidad del negocio han sido elaborados una serie planes que afectan a diferentes áreas (operacional, financiera, comercial...).

En primer lugar, se ha realizado una explicación detallada del modelo de negocio que se plantea, con el objetivo de poder transmitir la idea básica y el funcionamiento del negocio que se pretende desarrollar.

Seguidamente se ha analizado la estrategia a seguir, utilizando diferentes herramientas teóricas para contrastar la viabilidad de la idea de negocio tanto a nivel interno, estudiando la fortaleza de la idea de negocio, como a nivel externo, analizando las condiciones del entorno.

Una vez definido el marco socio-económico de la empresa, entramos en el desglose de la actividad operacional, definiendo cada detalle del sistema de funcionamiento del proyecto. En este apartado se tomarán decisiones vitales como el arrendamiento de un local habilitado, el equipamiento necesario para comenzar la actividad económica o los servicios ofertados.

Llegados a este punto, hemos considerado adecuado explicar las decisiones tomadas con relación a la planificación comercial. Las estrategias que han sido desarrolladas en este apartado afectan principalmente a cuatro instrumentos básicos del marketing como son el precio, la comunicación y el marketing.

Posteriormente, van a ser tratadas una serie de cuestiones relativas a la planificación de recursos humanos, como son el número de trabajadores que van a configurar el organigrama de la empresa o la forma jurídica de la misma.

Antes de exponer las conclusiones a las cuales hemos llegado con la información obtenida, será explicado el plan económico y financiero desarrollado, con el objetivo de mostrar la viabilidad económica del proyecto, aspecto absolutamente fundamental a la hora de poner en marcha cualquier negocio. Destacar en este punto el enfoque del proyecto a la presentación a un grupo de inversores interesados para poder emprender, con una necesidad de capital inicial de 150.000 euros.

Por último, se expondrán de forma resumida una serie de reflexiones o conclusiones personales relativas a la viabilidad del negocio, en base a la información obtenida en la elaboración del proyecto.

2.2 La empresa

El planteamiento inicial para el modelo de negocio se basa en la diversificación, la competición y la flexibilidad de las suscripciones.

Hablamos de diversificación ya que este complejo deportivo permitirá la práctica profesional y amateur de preparación de pruebas triatlónicas, musculación y Crossfit. Estas opciones combinan perfectamente ya que los recursos necesarios para su práctica son comunes: Sala de pesas, box de Crossfit (integrado en dicha sala), piscina y zona de entrenamiento cardiovascular (ciclismo, running...). De esta manera multiplicamos el mercado objetivo mientras que mantenemos los costes.

Los ingresos del club provendrán de diversas fuentes, pero uno de los bloques principales serán las suscripciones de los socios. Dichas suscripciones podrán ser mensuales, trimestrales o anuales; aunque la particularidad principal no reside aquí. Tentativamente, se dotará al socio de la máxima flexibilidad posible para que pueda adaptar su tarifa a sus necesidades, restringiendo el uso de ciertas instalaciones, por ejemplo, o sumándole a su mensualidad la participación en competiciones en el equipo del complejo.

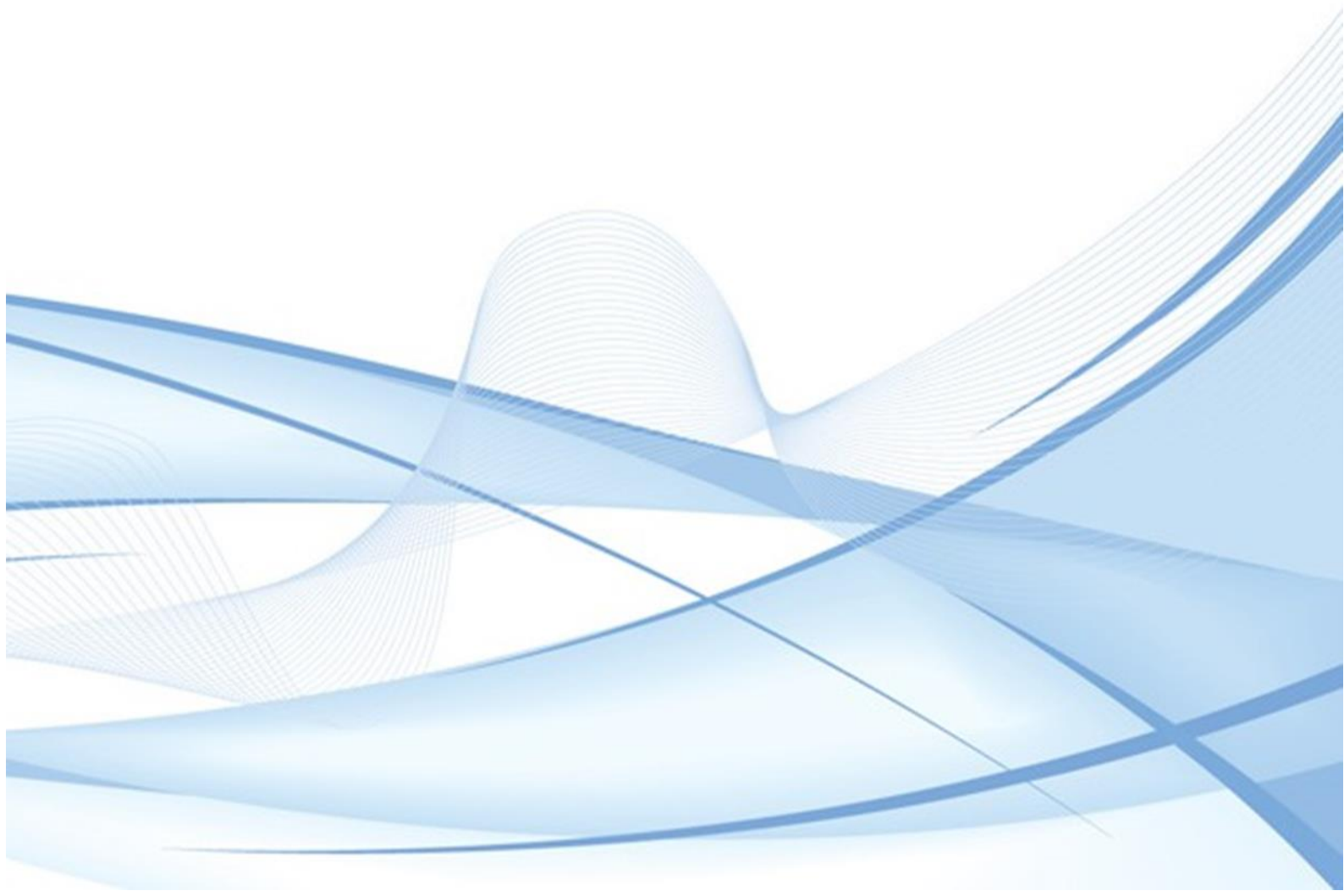
2.3 Misión, visión y valores

Taurus busca dar la oportunidad a deportistas de Triatlones, Crossfit y Fisicoculturismo de todos los niveles de alcanzar su máximo potencial consiguiendo superarse en cada prueba y alcanzar los fines propuestos.

Taurus tendrá categoría de club deportivo en todas las modalidades de estos tres deportes, permitiéndose así la competición en cada uno de ellos. De esta manera Taurus no será solo un gimnasio o un centro de entrenamiento, sino que será una marca de ejercicio, deporte, salud y fuerza; que nos esforzaremos en llevar a lo más alto año tras año.

CAPÍTULO 3

ESTRATEGIA



3.1 Análisis de la oportunidad de negocio

Los tres deportes federativos tenidos en cuenta para este centro deportivo en concreto cuentan con un creciente grupo de adeptos que mediante asociaciones, clubes y variadas instalaciones deportivas consiguen llevar a cabo la que es, como poco, su principal afición.

En Taurus se aprovecharán las semejanzas de estos deportes, tanto deportivamente como en lo que al método de entrenamiento se refiere, para conseguir centralizar el entrenamiento y la participación competitiva de los deportistas de las tres modalidades en un único lugar.

Aunque más adelante se detallarán las peculiaridades de la instalación en sí, cabe destacar que las tres disciplinas comparten entre cada una de ellas al menos una de las necesidades de su entrenamiento.

Es decir, tanto el correcto entrenamiento en crossfit como en fisicoculturismo necesitan de una sala de musculación adecuada, al igual que el fisicoculturismo y el triatlón comparten la necesidad de un área de entrenamiento cardiovascular para poder entrenar correctamente.

De esta manera, si en lugar de concebir las instalaciones de estas modalidades por separado las unificamos, nos encontraremos con una oportunidad muy rentable de aprovechar nuestro centro deportivo Taurus acogiendo a diferentes deportistas con necesidades parecidas.

3.2 Estudio del sector

3.2.1 Triatlón

El triatlón es un deporte de resistencia que combina tres disciplinas en diferentes etapas de la prueba, siendo estas: Natación, ciclismo y carrera a pie.

Estas etapas se llevan a cabo siempre en este mismo orden y sin parar el cronómetro entre ellas. La etapa de natación se desarrolla en aguas abiertas como lagos, pantanos o playas; delimitando el recorrido a seguir con boyas. Cabe destacar, que durante la etapa de ciclismo los atletas no pueden recibir ningún tipo de ayuda (ya sea mecánica o bien física) mientras sigan compitiendo.

Se cuenta con una zona de transición entre cada etapa de la prueba, quedando como vencedor el primero en completar el total del recorrido.

Se trata de un deporte individual, tanto para hombres como para mujeres, que precisa de una gran preparación física. Los entrenamientos incluyen disciplina alimentaria y preparación fisioterapéutica.

Otras Modalidades:

- El Duatlón: Carrera a pie, ciclismo y carrera a pie.
- El Triatlón de Invierno: Carrera a pie sobre cualquier tipo de superficie, ciclismo o ciclismo todo terreno y esquí de fondo.
- El Acuatlón: Carrera a pie, natación y carrera a pie.
- El Triatlón Cros: Natación, ciclismo todo terreno y carrera a pie por cualquier tipo de superficie.
- El Duatlón Cros: Carrera a pie por cualquier tipo de superficie, ciclismo todo terreno y carrera a pie por cualquier tipo de superficie.
- El Cuadriatlón: Natación, ciclismo o ciclismo todo terreno, piragüismo y carrera a pie por cualquier tipo de superficie.

Categorías.

Se impone una única categoría absoluta masculina y una femenina, pudiendo dividirse ambas según el siguiente cuadro:

CATEGORÍA	EDAD
Cadete	15-17
Junior	18-19
Sub 23	20-23
Senior	24-39
Veterano 1	40-49
Veterano 2	50-59
Veterano 3	+60

Tabla3.1 Categorías Triatlón según edad. <<Fuente. Elaboración propia>>

Todos los participantes optan en cada carrera a un puesto tanto en la categoría absoluta como en su subcategoría correspondiente, no pudiendo incluirse en más de una subcategoría.

Historia.

A principios de los años setenta el Club de Atletismo de San Diego comenzó a utilizar como método de entrenamiento para atletismo el primer triatlón, constando de 10 km de carrera continua, 8 km de ciclismo y 500 metros a nado.

Pese a una primera experiencia aislada en 1968 en la población de Castro Urdiales, Cantabria; en la que ya se incluían estas tres disciplinas combinadas en una sola carrera, el triatlón arraigo realmente con la creación del Ironman. El Ironman fue creado por los marines estadounidenses en la isla de Hawaii bajo las siguientes condiciones: 3.800 metros a nado, 180 km de ciclismo y un maratón de 42 km.

Este hito en Hawaii supuso la aparición de pruebas similares, pero tratando con distancias más prudentes, acercando así ese deporte a un mayor número de deportistas interesados.

Una vez globalizado este tipo de pruebas comenzaron a aparecer por todo el mundo, consiguiendo una creciente participación. No obstante, esta nueva actividad no contaba aún con ningún tipo de organismo regulador, lo cual no tardó en cambiar. No tardaron en aparecer diferentes comisiones y asociaciones como Conadet en Francia o la Comisión Española de Triatlón.

El siguiente paso sería la aparición de las federaciones, aunque tuvo que esperar al crecimiento participativo y mediático, la aparición de clubes, jueces, entrenadores y sobre todo patrocinadores.

En la década de los 80, el triatlón fue creciendo poco a poco y se hizo popular. En 1989 se fundó la ITU (Unión Internacional de Triatlón) en la localidad francesa de Avignon y se disputaron los primeros Campeonatos del Mundo oficiales.

En 1994, el triatlón consiguió el reconocimiento definitivo como deporte en sí, siendo incluido por el Comité Olímpico Internacional en los Juegos de Sydney 2000.

Hoy en día hay más de 100 federaciones nacionales afiliadas a la ITU, entre ellas la FETRI, que cuenta con más de 20.000 licencias. La ITU está presidida desde 2008 por la española Marisol Casado.

3.2.2 Crossfit

Crossfit puede definirse como un sistema de entrenamiento de fuerza y acondicionamiento físico que se basa en la repetición de ejercicios funcionales y diferentes a una alta intensidad.

Por tanto, el crossfit toma una gran cantidad de ejercicios diferentes de varias disciplinas como pueden ser la gimnasia o la halterofilia, combinándolos según otra gran variedad de sistemas de entrenamiento de alta intensidad. Esto hace que resulte tremendamente versátil y adaptativo, además de realzar el carácter lúdico y competitivo.

Otra de las principales ventajas del Crossfit reside en que consigue desarrollar todas las capacidades físicas, a saber: resistencia cardiovascular, resistencia energética, fuerza, flexibilidad, potencia, velocidad, coordinación, agilidad, equilibrio y precisión.

¿A quién va dirigido este tipo de entrenamiento?

Al resultar un sistema de preparación física tan completo, versátil y eficaz; el crossfit nació como parte del entrenamiento convencional de cuerpos militares, policiales, deportistas de élite y muchos otros sectores de este tipo.

Sin embargo, hoy en día el crossfit se ha popularizado, atrayendo a todos los sectores de la población. Al poder adaptar el nivel de intensidad y complejidad del entrenamiento a todo tipo de personas o situaciones, el crossfit se convirtió en el entrenamiento idóneo para cualquier persona con motivación, sin depender de su edad, sexo o preparación previa.

El BOX

El crossfit no se práctica en un gimnasio convencional, sino que requiere un entorno diferente, aunque más simple.

El lugar donde se realizan estos ejercicios es conocido como box. El Box se basa en un amplio espacio con maquinaria en el que se puedan realizar ejercicios funcionales tan solo con diferentes lastres, barras y jaulas. No deberá haber ninguna distracción como espejos, televisiones o cambios de nivel.

Con respecto a los elementos propios hay que destacar los siguientes: ruedas de tractor, grandes martillos, jaulas, cajones, cuerdas, barras, anillas, etc.

Sistema de Competición: Campeonato de España Interbox por Equipos

El Campeonato de España Interbox por Equipos tiene como principal objetivo la promoción de esta disciplina deportiva basada en ejercicios funcionales variables y el entrenamiento a alta intensidad.

El propósito es incluir a los mejores clubes repartidos en boxes y centros deportivos en los que se practica el Entrenamiento Funcional Cruzado de Alta Intensidad para que compitan en un evento único.

El Campeonato de España Interbox por Equipos tiene una duración de tres días y participan los equipos que previamente se han clasificado al superar la fase previa (Liga Nacional Interbox), que está compuesta por un total de cuatro eventos. La organización del evento esta llevada por la AEC (Asociación Española de Cross Functional Training).

La comunidad y el CrossFit

La popularidad de esta disciplina deportiva en España crece más cada año, reflejando su importancia los más de 200 Boxes existentes en el país a día de hoy.

España se posicionó a principios de 2015 como el segundo país de Europa con más boxes de CrossFit, solo por debajo de Inglaterra. Una situación que puede variar en poco tiempo puesto que la disciplina está en claro crecimiento y la expansión de los boxes ya evoluciona sola, prácticamente sin necesidad de acciones de promoción.

Reebok reafirma a España como pionero en el desarrollo del entrenamiento funcional al situar a Madrid como la segunda ciudad de Europa con más Boxes destinados al entrenamiento de este deporte.

3.2.3 Fitness

El fitness puede resumirse como una actividad física repetida varias veces por semana que nos permite alcanzar un mejor estado físico y psicológico. Al igual que en los casos anteriores, el concepto del fitness abarca también un cuidado alimenticio y de salud.

El fitness requiere de una compleja infraestructura con una variada maquinaria que permita realizar todo tipo de entrenamientos.

Conceptos básicos del fitness.

- Mejorar la resistencia aeróbica. Para conseguirlo se secciona el trabajo tanto en días como en repeticiones y series.
- Obtener resistencia muscular localizada. Utilizando pesas y diferentes maquinas se consigue estimular los músculos deseados con una tensión continuada. Se repite varias veces cada ejercicio para forzar al musculo a aumentar su resistencia.
- Conseguir fuerza muscular. La fuerza muscular es la capacidad del musculo para ejercer mucha tensión. Esta destreza se entrena de manera similar a la resistencia, pero manejando un mayor peso que permita sufrir mayor presión y realizando menos repeticiones en cada ejercicio.
- Tener mayor flexibilidad corporal. Se realizan ejercicios de movilidad articular para que las articulaciones no pierdan recorrido.
- Lograr un equilibrio armonioso de la estructura corporal. Se han de respetar los porcentajes considerados sanos de músculos, grasas y huesos (que son distintos en el hombre y en la mujer).
- El fitness consigue no solo un bienestar físico, sino que también aumenta la autoestima y hace que nos sintamos psicológicamente mejor.

3.3 Lienzo Canvas

Taurus viene a cubrir todas las necesidades que pueda tener cualquier practicante de estos deportes, ya sean físicas, psicológicas, nutricionales, informativas o burocráticas.

Actualmente existen numerosos Clubs deportivos para cada uno de los deportes en cuestión, los cuales trabajan en instalaciones públicas o espacios alquilados ocasionalmente, lo que obliga a los deportistas a adaptarse al club y no al contrario. En Taurus la filosofía es diferente, buscamos conseguir crear un lugar donde cada deportista pueda ejercitarse individual o colectivamente acorde a sus necesidades, sin importar el clima o la fecha, ya que un deportista tiene diferentes necesidades a lo largo de su preparación dependiendo de la etapa de su entrenamiento y su condición física y psicológica.

Para describir correctamente el potencial de la oportunidad de negocio que viene a cubrir Taurus es conveniente diferenciar dos puntos principales.

En primer lugar, el entrenamiento de triatlones. De los tres deportes a analizar en este plan de negocio el triatlón presenta la mayor complejidad empresarial ya que consiste en

un deporte de exterior que combina varias disciplinas deportivas: La natación, el ciclismo y el running. Todas estas facetas de un triatlón deben ser preparadas tanto por separado como en conjunto, ya que la forma física debe ser proporcionada para poder dar el máximo en las tres categorías.

Hoy en día, los triatletas se preparan para las pruebas o bien individualmente o bien mediante clubes de triatlón. Los clubes de triatlón son asociaciones deportivas que organizan su participación y preparación de las pruebas. La mayoría de estos clubes entrenan al aire libre mediante entrenamientos colectivos y en piscinas propiedad de escuelas u organismos públicos. Aunque el asesoramiento pueda ser adecuado, tanto la agenda de cada socio como la climatología pueden suponer un enorme inconveniente.

Al ser un deporte relativamente joven cuya popularización viene dada desde hace tan solo unos pocos años de manera extraordinaria, la infraestructura que rodea a este deporte es aún débil (menos en las pruebas, pero más en lo que a la preparación de las mismas se refiere), lo que supone una oportunidad extraordinaria de construir un lugar pionero para cubrir la necesidad de muchos aficionados.

En Taurus los triatletas podrán ejercitarse de manera individual y colectiva sin importar la fecha o el clima ya que las instalaciones gozarán de todos los espacios necesarios para la correcta práctica de la natación, el ciclismo y el running; además del mejor asesoramiento de sus entrenadores.

El segundo factor diferencial a la hora de analizar la oportunidad empresarial que cubre Taurus es la ya comentada conjunción de tres deportes en unas mismas instalaciones que procurarán un espacio multidisciplinar, versátil y extremadamente práctico. Al juntar en un mismo espacio un completo entrenamiento para cada una de las disciplinas mencionadas se multiplica por 3 el target de clientes y se dividen los gastos asociados al mantenimiento ya que varias de las zonas del complejo serán utilizadas por deportistas tanto de triatlón como de crossfit y fisicoculturismo.

Socios Clave Inversores Entrenadores Nutricionistas Fisioterapeutas	Actividades Clave Entrenamiento completo y personalizado para practicantes de duatlón/triatlón/ iron man	Propuesta de Valor Entrenamiento específico y personalizado. Entrenamiento profesional. Conseguir mejores resultados.	Relación con Clientes Training plan personalizado	Segmentos de Clientes Entre 18 y 40 años Clase económica media-alta. Deportistas.
	Recursos Clave Personal: Entrenadores, nutricionistas, fisioterapeutas. Infraestructura: Centro deportivo. Capital: Inversores, patrocinadores, publicidad, subvenciones. Tech: Website		Canales Redes sociales. Web. Email. Federación y asociaciones de triatlón.	

Estructura de Costos Centro Nóminas Website	Fuente de Ingresos Clientes Publicidad Patrocinadores
--	---

Figura 3.1. Lienzo Canvas. <<Fuente. Elaboración propia>>

3.4 Análisis DAFO

Para concluir el estudio de la oportunidad de negocio y de cómo Taurus puede aprovecharla, es necesario llevar a cabo un análisis DAFO de la empresa en cuestión. Este análisis consiste en representar en una única matriz las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del proyecto.

Este estudio se va a dividir en un análisis interno y otro externo. En el primero de ellos se analizarán las fortalezas y las debilidades. Las fortalezas harán destacar las virtudes que tiene la empresa frente a sus competidores. Por el contrario, las debilidades determinarán los factores clave que pueden provocar posiciones desfavorables frente a los competidores.

En el análisis externo, se estudiarán las oportunidades y amenazas del entorno. Las oportunidades representarán los factores a aprovechar de cara al éxito del negocio y las amenazas alertarán sobre qué puede poner en peligro la supervivencia de la compañía.



.Figura 3.2. Análisis DAFO. <<Fuente. Elaboración propia>>

Fortalezas internas:

- Espacio multidisciplinar único en la zona.
- Servicio de personal trainer, nutricionista y fisioterapeuta.
- Entrenamiento en el interior y exterior de las instalaciones.
- Tarifas adaptables según necesidades.
- Fácil acceso a la competición a diferentes niveles.

Debilidades internas:

- Alta inversión inicial.
- Monitores cualificados.
- Nueva empresa en el sector sin historia de marca que la abale.

Oportunidades externas:

- Introducción en un sector con un servicio nuevo.
- Capacidad de abarcar varios sectores objetivo con una misma propuesta.
- Mercado en crecimiento.
- Instalaciones similares con éxito en la zona.

Amenazas externas:

- Instalaciones similares en la zona.
- Costes fijos.
- Servicios sustitutivos al alcance de todos.

Plan de acción contra las amenazas localizadas.

El objetivo del análisis DAFO es encontrar los puntos fuertes y débiles del proyecto empresarial para poder estructurarlo focalizando la atención en prevenir y paliar las amenazas, así como para reforzar las fortalezas.

Estudiaremos en primer lugar las amenazas y los posibles planes de contingencia que podamos implementar para cada una de ellas, consiguiendo así conjugar las diferentes soluciones en una única planificación estratégica.

- Instalaciones similares en la zona: Como veremos en apartados posteriores existen varios centros deportivos en nuestra zona objetivo que hace peligrar la afluencia de clientes de nuestro club. Sin embargo, al estudiar la actividad de dichos centros observamos claras diferencias con Taurus:
 - Ambiente multidisciplinar:
En Taurus ofreceremos instalaciones y entrenamientos preparados para Crossfit, Triatlones y Fitness; servicio único en la zona. En Európolis, la localización potencial de Taurus, los clubes actuales se centran únicamente en una modalidad deportiva a diferencia de otros grandes clubes en el

mismo territorio como el gimnasio Físico en Majadahonda o Virgin en Las mismas Rozas de Madrid.

Aunque la alta competencia pueda parecer una amenaza directa, el estudio más detallado de las circunstancias nos hace ver que estos negocios proporcionan un flujo de demanda constante en la zona, del cual podemos beneficiarnos, ya que nuestro servicio es único en su conjunto e intentaremos que también individualmente.

- Entrenamiento triatlónico:

En el entorno de nuestra localización objetivo no existe ningún club que ofrezca entrenamientos para la preparación de pruebas triatlónicas, lo que nos brinda la oportunidad perfecta para atraer un nuevo sector de clientes sin competencia directa en la zona.

- Acceso a la competición:

Bien es cierto que varios de los centros deportivos de la zona ofrecen acceso a la competición, como explicaremos con mayor amplitud más adelante. Sin embargo, estos clubes compiten exclusivamente en diferentes modalidades de Crossfit, que tan solo conforma una parte de nuestro target competitivo. Una vez más ofrecemos algo único en la zona.

- Costes fijos: Bien es cierto que una infraestructura de este tipo exige unos altos costes fijos o constantes para administrar tanto los recursos físicos como los humanos. El alquiler de las instalaciones, la realización de contratos temporales y/o de media jornada y la optimización de recursos para las franjas horarias con máximos o mínimos de actividad serán clave para paliar los efectos de esta amenaza.
- Servicios sustitutivos al alcance de todos: Algunas de las modalidades deportivas que ofrecemos en Taurus requieren pocos recursos al alcance de todo el mundo para su realización, como es el caso del Running, ciclismo, natación, competición en triatlones, etc. Sin embargo, hay otro segmento de nuestros servicios que requieren específicamente de unas instalaciones adecuadas, como es el caso del Crossfit o el Fitness.

En este aspecto Taurus busca persuadir a aquellos clientes que deciden entrenar solos demostrando que podemos sacar el máximo potencial a cada deportista con flexibilidad de horarios y condiciones físicas.

Plan de acción para fortalecer debilidades.

En este caso estudiaremos las debilidades internas de nuestro proyecto para poder diseñar estrategias entorno al fortalecimiento de las mismas:

- Alta inversión inicial: Teniendo en cuenta que el local a alquilar precisa de una pequeña reforma para adecuarlo al centro que deseamos, el coste de los trámites burocráticos necesarios y el coste de las nóminas de nuestros monitores; podemos concluir que precisamos una alta inversión inicial para sacar adelante el proyecto.

Puesto que la reducción, dentro de lo posible, de estos costes no disipa esta necesidad de alta inversión, centraremos nuestros esfuerzos en demostrar a lo largo de este plan empresarial la viabilidad que Taurus garantiza, consiguiendo así demostrar a potenciales inversores la rentabilidad del proyecto.

- Nueva empresa en el sector sin historia de marca que la abale: Bien es cierto que al tratarse de un proyecto nuevo, no existe una imagen de marca que garantice la demanda como podría ser el caso de una franquicia. Sin embargo, una vez más la localización de nuestro centro juega a nuestro favor. El parque empresarial Európolis es uno de los principales focos de emprendimiento de todo el noroeste de Madrid, surgiendo nuevas empresas todos los meses. Es por esto que no resulta extraño encontrar marcas desconocidas en la zona, es más, los clientes van buscando algo novedoso y diferente.

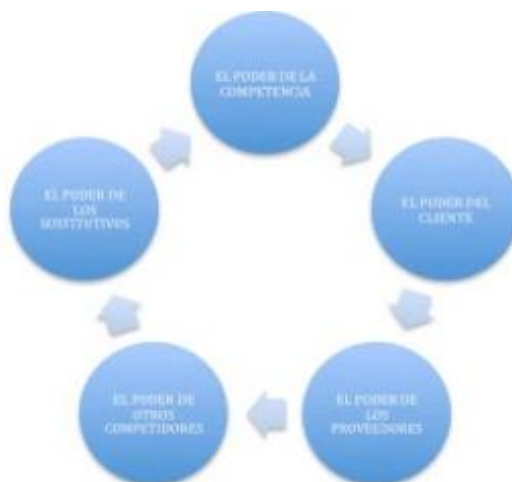
No obstante, desde Taurus tenemos la responsabilidad de transformar esta inexperiencia en una oportunidad de posicionarnos donde queremos, con un trabajo profesional, cercano y orientado al éxito de nuestros objetivos.

3.5 Estudio del entorno

A lo largo de este apartado se detallarán todos los factores externos a la empresa que de alguna forma pueden influenciar las estrategias a tomar para garantizar su viabilidad. Mediante el conocimiento de los mecanismos del mercado se determinarán elementos como el precio de los servicios o la localización de la infraestructura. El análisis estará centrado en la Comunidad de Madrid y en la medida de lo posible en la zona noroeste de la comunidad autónoma, lo que arrojará datos más objetivos sobre el entorno de negocio.

3.5.1 Las cinco fuerzas de Porter

En 1979 Michael Eugene Porter, economista y profesor de la universidad de Harvard, publicó en Harvard Business Review el modelo estratégico que lleva su nombre y que desde entonces supuso un cambio radical en la manera de entender el emprendimiento estratégico de cualquier empresa.



.Figura 3.3. Gráfico Cinco fuerzas de Porter. <<Fuente. Wordpress.com>>

Para analizar el entorno que rodea a nuestra empresa y con el fin de determinar el potencial, la rentabilidad y la amenaza externa de nuestros competidores; estudiaremos las 5 fuerzas de Porter para nuestro caso en concreto.

El modelo de las 5 fuerzas de Porter tiene como fin encontrar el lugar de una nueva empresa en un sector determinado, en el cual tenga una máxima influencia sobre cada una de las fuerzas del estudio. Los factores que estudiar son:

- Amenaza de nuevos competidores entrantes.
- Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores
- Poder de negociación de los Compradores o Clientes.
- Amenaza de productos sustitutos.
- Rivalidad entre los competidores.

Cada una de estas fuerzas tiene su propio significado y modo de evaluación el cual nos mostrará en que aspectos nuestro modelo empresarial es más sólido y en cual más vulnerable, permitiéndonos así construir nuestro proyecto en la dirección adecuada.

Amenaza de nuevos competidores entrantes.

La primera fuerza que analizar es la posibilidad de incorporación de nuevas empresas a nuestro sector. Hay que tener en cuenta que cuando existe una oportunidad de negocio, la cual queremos explotar, es muy probable que otras personas tengan la misma idea y quieran emprender también, amenazando así la estabilidad del proyecto.

En el caso concreto de Taurus, no resulta especialmente alarmante debido a la particularidad de nuestro complejo. Es muy probable que, como ya ha sucedido en el área de nuestra localización, surjan nuevas empresas y gimnasios; pero siguiendo la tónica general hasta el momento, se especializarán en una disciplina deportiva concreta, o en 2 como mucho.

No obstante, hay que tener en cuenta la posibilidad de la creación de un mismo tipo de negocio en la zona, por lo que deberemos ajustar nuestros precios de venta al público, garantizar un servicio profesional y conseguir una presencia constante a nivel publicitario.

Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.

En segundo lugar, tenemos el poder de negociación con proveedores, uno de los dos tipos de poder negociadores del estudio de Porter. El estudio de esta fuerza concreta trata de analizar la capacidad de la empresa para sentirse presionada u obligada para con sus proveedores, pudiendo esto forzar economías desfavorables como acumulación de stock o retrasos en las entregas.

Sin embargo, no debemos olvidar que la naturaleza de Taurus hace que no exista ningún proveedor con un compromiso de suministro continuo, lo que flexibiliza al máximo el margen de maniobra de la empresa. Al no depender de servicios externalizados para el correcto servicio a sus clientes, Taurus garantiza los mismos en todos los casos. Esto no significa que Taurus no precise de suministros o materiales, como veremos en apartados siguientes la lista de equipamiento del centro deportivo es extensa, pero estos materiales serán entregados al principio de la actividad económica y no necesitarán ser reemplazados a corto plazo.

Por tanto, Taurus gozará del mayor poder negociador y de la mayor flexibilidad posible al no depender de proveedores para su funcionamiento.

Poder de negociación de los Compradores o Clientes.

Podemos dividir el estudio del poder negociador de la empresa con sus clientes en distintas variables:

- Clientes destacados: Como hemos definido anteriormente, Taurus pretende acoger a todo tipo de clientes dentro del target especificado, dándole la oportunidad a todo deportista de acceder, desarrollarse y alcanzar su máximo potencial en las modalidades deportivas que ofrecemos. No obstante, el amplio rango de niveles deportivos que acogerá Taurus hace que indirectamente se creen estratos sociales internos en la clientela de la empresa. Esto significa, por tanto, que destacarán como clientes prioritarios aquellos deportistas más competitivos que representen un estandarte para la marca Taurus participando en diferentes competiciones.

Hay que destacar que este tipo de clientes previsiblemente será el menos numeroso, por lo que la mayor cantidad de “clientes estándar” debe tenerse muy en cuenta a la hora de priorizar recursos, ya que estos últimos significarán un alto porcentaje de los ingresos del club.

En conclusión, la existencia de un número “reducido” de clientes especiales proporciona a Taurus una mayor fuerza de negociación con su clientela.

- Importancia del costo de tu producto o servicio en los costos totales de tus clientes: El valor diferencial de la empresa es un elemento clave para persuadir a los clientes de acudir a otros clubes, el asegurar la calidad del servicio, la gestión y las instalaciones es absolutamente prioritario.

Esto deja al club en una posición de inferioridad ya que reduce el poder de negociación con los clientes, aunque una buena práctica en este aspecto podrá fidelizar a los mismos.

- Grado de estandarización de tu producto: Taurus tendrá una oferta de servicios prediseñada, aunque flexible para abarcar a diferentes sectores del mercado. Esto aumentará el poder de negociación con los clientes, al poder ofrecerles diferentes servicios de acuerdo con sus necesidades.
- Costos de cambio: Taurus no penalizará a sus clientes por cancelar o no renovar sus suscripciones, en Taurus confiamos en nuestro servicio y en nuestros profesionales para que cada cliente elija quedarse con nosotros, lo cual aumenta aún más nuestro poder de negociación.

- Amenaza de integración hacia atrás: Dado que Taurus ofrece servicios deportivos, un valor añadido a nuestro poder de negociación con los clientes es la accesibilidad al club tiempo después de haber empezado el entrenamiento fuera de la empresa. Como hemos estudiado en apartados anteriores, esta empresa tiene como uno de sus principales objetivos acoger a aquellos deportistas de Triatlones, fisioculturismo y crossfit que compiten y entrenan de manera particular y sin ningún tipo de patrocinio. Esto significa que el desarrollo de clientes potenciales por ellos mismos juega a favor de Taurus, que estará ahí para acogerlos cuando ellos lo decidan. El entrenamiento personal no es un producto sustitutivo a Taurus, es un vehículo hacia él.
- Amenaza de integración hacia delante: La integración hacia delante hace referencia al desarrollo de un producto o servicio previo a la adquisición de los clientes que lo demandan, esto juega en contra de la fortaleza de negociación de la empresa con sus clientes. En Taurus no es necesario desarrollar ningún producto o servicio antes de adquirir el cliente que lo disfrutará ya que las instalaciones y el personal estará siempre preparado para acoger a sus clientes a cualquier nivel. De nuevo, ganamos fuerza de negociación.

Amenaza de productos sustitutos:

La siguiente fuerza a analizar es la posibilidad de entrada de nuevos productos al mercado que puedan sustituir o reemplazar al nuestro. En este ámbito, previsionalmente Taurus no debería sufrir demasiado, ya que como hemos comentado en apartados anteriores, Taurus surge para cubrir varias necesidades ya satisfechas parcialmente por los competidores actuales de manera sinérgica, por lo que los posibles productos, o en este caso servicios, sustitutivos ya existen en el mismo mercado en el que Taurus pretende irrumpir.

Rivalidad entre los competidores.

El último factor o fuerza del estudio de Porter es la intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes. En un marco teórico, Porter plantea que el aumento de la rivalidad tanto en número de competidores como en intensidad será inversamente proporcional a la rentabilidad del proyecto.

Sin embargo, cada caso debe ser estudiado de manera independiente ya que un servicio suficientemente diferenciado con competidores en el mismo sector puede tener un target de clientes diferente o complementario que satisfaga la demanda deseada.

En el caso que nos ocupa, contamos con algunos indicadores positivos de rentabilidad como un número moderado de competidores en la zona, un servicio diferenciado o un amplio target de clientes.

En conclusión, el estudio por separado de cada una de las fuerzas arroja un alentador resultado. Hemos definido que la amenaza de nuevos competidores en la zona es real, aunque poco relevante, teniendo en cuenta las características sinérgicas y de target de clientes ya explicada. Hemos visto también como nuestro poder de negociación tanto con proveedores como con los clientes es máximo, lo cual es un indicador clave de rentabilidad. Por último, hemos analizado como no hay una amenaza real de productor sustitutos y como la rivalidad con nuestros futuros competidores, lejos de representar un problema, representa la oportunidad de atraer a un mayor número de clientes potenciales a nuestra zona.

CAPÍTULO 4

PLAN DE MARKETING



Todo plan de marketing trata de definir las actividades dedicadas a localizar el mercado objetivo, analizarlo y hacer llegar al mismo los productos o servicios ofertados. Resulta de real utilidad para la organización y gestión de cualquier proyecto empresarial.

La actividad marketiniana de toda empresa puede dividirse en dos etapas: Marketing y Ventas.

La primera fase, Marketing, consiste en la identificación de los potenciales clientes, la determinación de sus necesidades y la promoción de nuestra oferta para cubrirlas. En este ámbito, la primera cuestión a analizar es ¿Tiene cabida nuestro proyecto en el mercado actual? Para aclarar esta cuestión general resolveremos otras cuestiones más particulares.

¿TAURUS, un problema o una oportunidad?

Actualmente en España la participación en competiciones de modalidades deportivas individuales no olímpicas se encuentra en claro auge. En un mundo cada vez más diversificado competiciones como Biatlones, Triatlones, maratones o competiciones de Crossfit o Fitness ganan adeptos cada año. Países como EEUU, a la vanguardia de la competitividad deportiva de cualquier índole, son pioneros en este tipo de eventos, práctica que, en Europa y por tanto en España, no han tardado en calar.

Sin embargo, actualmente los españoles aficionados a este tipo de deportes cuentan con una escasa infraestructura que apoye su desarrollo como deportistas. En un Triatlón, por ejemplo, participan una media de 1500-2000 personas, de las cuales menos del 5% se dedican a ello profesionalmente y menos del 15% cuentan con algún tipo de patrocinio.

La realidad de estas competiciones es que tan solo un pequeño porcentaje de los participantes cuenta con el asesoramiento y la rutina de entrenamiento necesaria para alcanzar su máximo potencial en cada prueba.

Actualmente la inmensa mayoría de los participantes en estas competiciones se preparan para ellas de manera independiente y muchos de ellos sin tener conocimientos de preparación física o nutrición, esenciales para afrontar pruebas tan exigentes, lo que les hace conseguir resultados por debajo de su potencial.

¿Cómo funciona?

“Club Deportivo” (así se hará referencia al complejo de ahora en adelante) es una solución práctica, profesional y asequible para la gente que quiere prepararse de manera adecuada. Club Deportivo contará con el asesoramiento de entrenadores de cada modalidad, fisioterapeuta y nutricionista; para que cada socio tenga a su alcance la posibilidad de sacarse el máximo partido.

Actualmente la propuesta de Club Deportivo pasa por tres disciplinas deportivas principales: Triatlones (Biatlones y IronMan incluidos), Crossfit y Fitness. Esto se debe a que estas 3 actividades precisan de los mismos elementos para desarrollar su práctica,

permitiendo comprender en un mismo complejo a distintos deportistas, lo que multiplica el target del mercado.

¿Existe un mercado potencial?

No es ningún secreto que la práctica deportiva en España sufre un aumento anual considerable, sin embargo, cabe destacar la práctica de los deportes individuales en concreto. El anuario de estadísticas deportivas del consejo superior de deportes afirma que “Los deportes individuales son los más frecuentes en la población que practicó deporte en el último año, un 58% manifestó esta preferencia”.

La siguiente cuestión que plantear es, evidentemente, qué deportes individuales tienen más éxito. El mismo estudio muestra que “Entre las modalidades deportivas más practicadas en términos anuales destacan el ciclismo, un 38,7% de la población que practicó deporte en el último año, la natación con el 38,5%, senderismo y montañismo con el 31,9%, carrera a pie 30,4%, gimnasia intensa 29% y gimnasia suave 28,8%.” Podemos comprobar como 5 de las 6 modalidades deportivas individuales más practicadas son, efectivamente, las que se practicarán en nuestro complejo deportivo.

En el siguiente gráfico podemos ver cómo estas mismas actividades deportivas de las que hablamos son de las más practicadas de una manera periódica continuada, factor muy a tener en cuenta cuando planeas sostener un negocio basado en suscripciones.

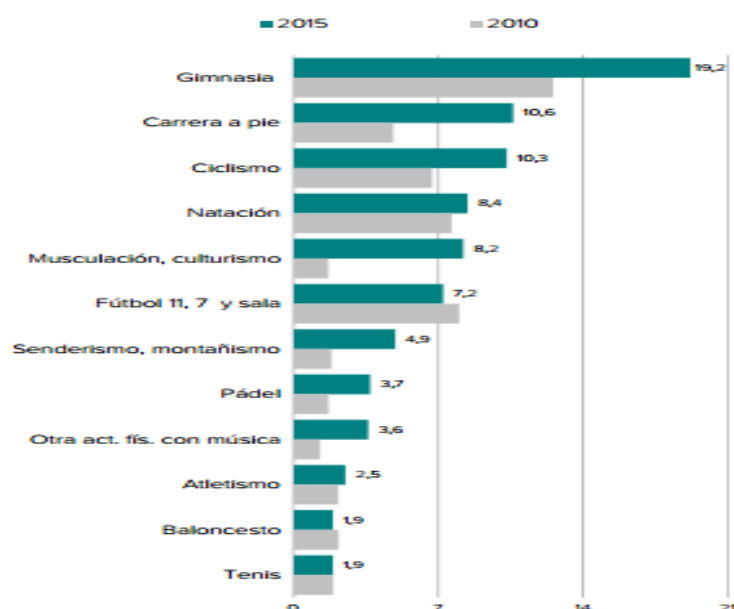


Figura 4.1. Porcentaje de población que practica deporte semanalmente según modalidades.
<<Fuente. Anuario de Estadísticas Deportivas 2017>>

4.1 Comunicación

En este apartado se hablará de aquellas actividades que van a ser realizadas con el fin de comunicar los beneficios de nuestros productos y persuadir al cliente para que los compre. Buscamos diseñar una estrategia de comunicación coherente con el tipo de servicio que vamos a ofrecer y al público objetivo al que nos dirigimos.

4.1.1 Identidad corporativa

La identidad corporativa no es más que el conjunto de símbolos que una empresa utiliza para identificarse con la gente, como son el nombre y el logotipo, por ejemplo.

El nombre seleccionado para la empresa es “TAURUS”, como ya ha sido mencionado anteriormente. Con este nombre tenemos el objetivo de transmitir una imagen de fortaleza y potencia sobre nuestro negocio. El toro es un animal característico por su fortaleza y bravura, conceptos fundamentales a la hora de superarte a ti mismo física y mentalmente en cada prueba. Esta es la idea que buscamos transmitir a nuestros clientes.

Con relación a la imagen de la empresa, se ha elaborado un logotipo que en cierto modo trata de transmitir la misma idea que el nombre.



Figura 4.2. Logotipo. <<Fuente. Elaboración propia>>

4.1.2 Marketing directo

En toda planificación de marketing es importante determinar el conjunto de medios de comunicación directa que van a ser utilizados para ofertar los productos. Los medios de comunicación que vamos a emplear en este negocio pueden resumirse en los tres siguientes grupos:

- **Redes sociales:** Las redes sociales son probablemente uno de los instrumentos de comunicación más poderosos que existen hoy en día, debido principalmente al auge que han experimentado en los últimos años. Por ello, hemos decidido crear un perfil tanto en Instagram como en Facebook, donde el cliente podrá encontrar todo tipo de información acerca de nuestro negocio (localización, fotografías, ofertas...).

- **Página web:** La creación de una página web de la empresa nos permitirá llegar a un mayor número de clientes potenciales, debido a que lograremos una mayor presencia en Internet.
- **Recursos de contacto:** Existirá una línea de teléfono y una cuenta de correo propio de la empresa, con el objetivo de atender las dudas, requerimientos o quejas que pueda tener cualquier persona sobre nuestro negocio. La cuenta de correo puede realizarse de forma gratuita, mientras que la línea de teléfono generará un gasto mensual contemplado en el plan financiero.

4.2 Precio

El concepto de precio hace referencia al valor que el cliente estará dispuesto a pagar por un bien o servicio determinado y es una de las variables que definirán más acentuadamente el comportamiento de los potenciales clientes para con nuestro negocio.

Ante un evidente aumento de la demanda de manera inversamente proporcional al aumento del precio, resulta tentador bajar todos los precios para tratar de disparar las ventas. Sin embargo, se deben tener muy en cuenta los gastos en los que concurre la empresa y el valor real del servicio (en este caso) que estas vendiendo.

Se puede concluir, por consiguiente, que la fijación de precios para este proyecto será del todo esencial para el éxito del mismo. Es por tanto que tendremos en cuenta tanto los precios de la competencia, como los gastos e inversiones reales para poder ofertar nuestros servicios.

Ante estos factores, se ha decidido implementar la siguiente tabla de precios para cada uno de los servicios a prestar:

TABLA DE PRECIOS	PVP
Acceso libre a las instalaciones (mes)	35,00 €
Acceso libre a las instalaciones (trimestre)	95,00 €
Acceso libre a las instalaciones (anual)	360,00 €
Cycling indoor (clase)	5,00 €
Clases colectivas (clase)	5,00 €
Entrenamiento grupo Crossfit (mes)	15,00 €
Entrenamiento grupo Triatlón (mes)	15,00 €
Servicio total (mes)	80,00 €
Servicio total (trimestre)	230,00 €
Servicio total (anual)	840,00 €
Personal Trainer (h)	25,00 €
Fisioterapia (h)	30,00 €
Nutricionista (h)	30,00 €

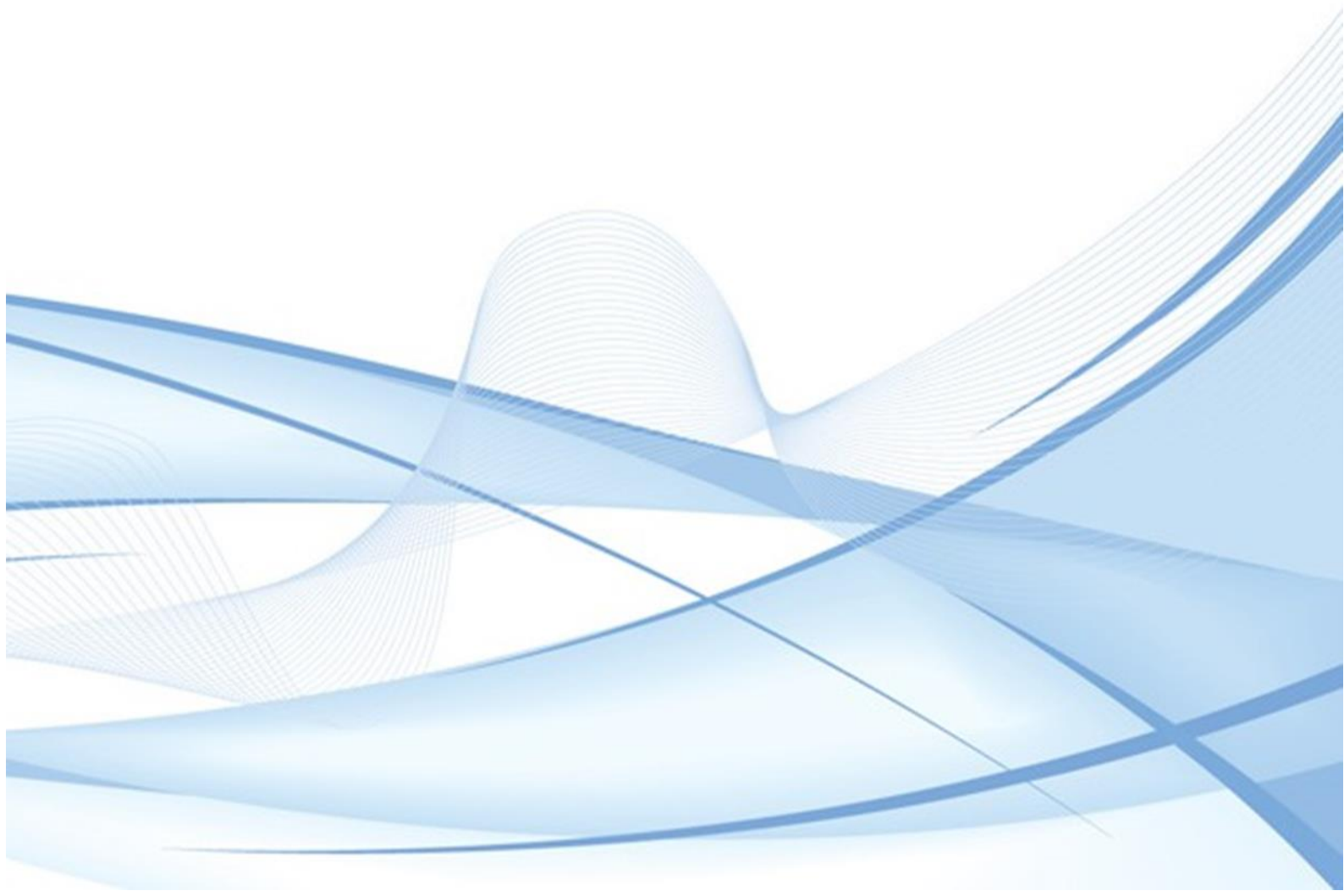
Tabla 4.1. Precios según servicios. <<Fuente. Elaboración propia>>

En la tabla de precios podemos encontrar distintas suscripciones de carácter mensual, trimestral o anual; con diferentes privilegios.

Cabe destacar la no existencia de abonos de clases mensuales, lo cual suele ser común en la mayoría de centros deportivos. Esta decisión viene dada para favorecer la rotación de los asistentes a las clases, dando la misma prioridad a un nuevo participante que alguien que acude todas las semanas. Con un sistema de inscripción, presencial y electrónica, para cada clase desde una semana antes de la misma conseguiremos un mayor número de adeptos a las diferentes disciplinas impartidas.

CAPÍTULO 5

PLAN DE OPERACIONES



Las operaciones de todo proyecto de inversión empresarial conforman todas aquellas actividades que permiten el uso eficiente de los recursos a transformar en bienes o servicios.

La importancia de estudio del plan operacional radica en que nos permite realizar una valoración económica y organizativa de las principales variables del proyecto, considerar los recursos necesarios para la realización del mismo y darnos una primera imagen de la rentabilidad del emergente negocio.

Es por tanto que dividiremos este plan de operaciones en las diferentes variables comentadas.

5.1 Localización

Las instalaciones de Taurus estarán ubicadas en el parque empresarial Europolis, en Las Rozas de Madrid. Lejos del polígono industrial que fue en su día el Europolis es actualmente el epicentro comercial y de ocio de todo Las Rozas de Madrid, pudiendo encontrar en él desde tiendas de todo tipo hasta restaurantes y también centros deportivos como el que estudiamos.

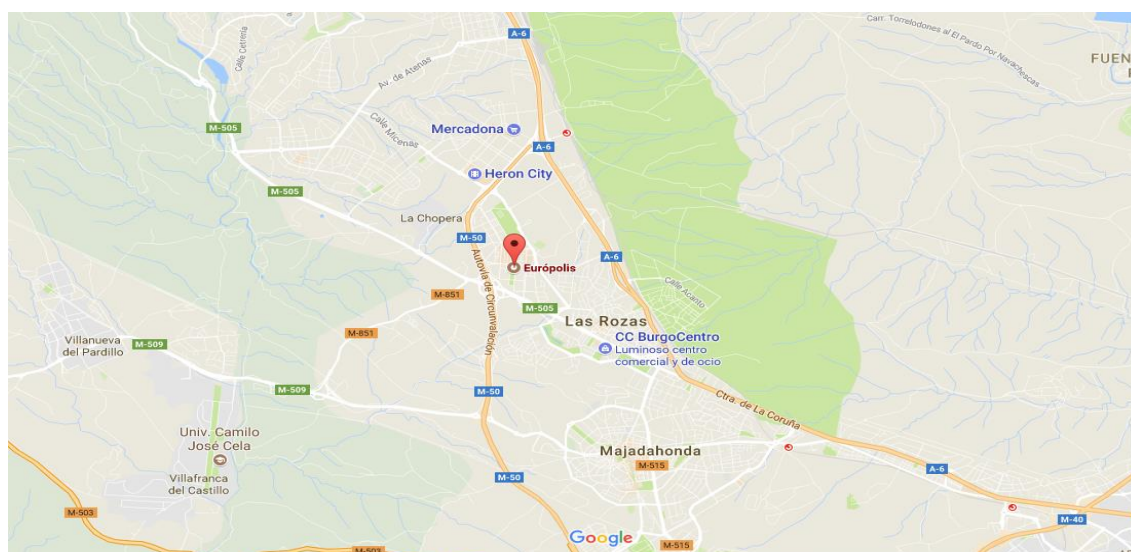


Figura 5.1. Vista satélite del noroeste de Madrid. <<Fuente. Google maps>>

El parque **Európolis** es un espacio comercial abierto de 700.000 m² situado a 20 km. de Madrid con más de 800 locales abiertos y 230 actividades distintas. Európolis está situado entre la autopista M-50 y la autovía nacional A-6, justo antes de la intersección entre ambas; por lo que no solo es un lugar concurrido, con demanda constante y en auge, sino que además es de fácil acceso.

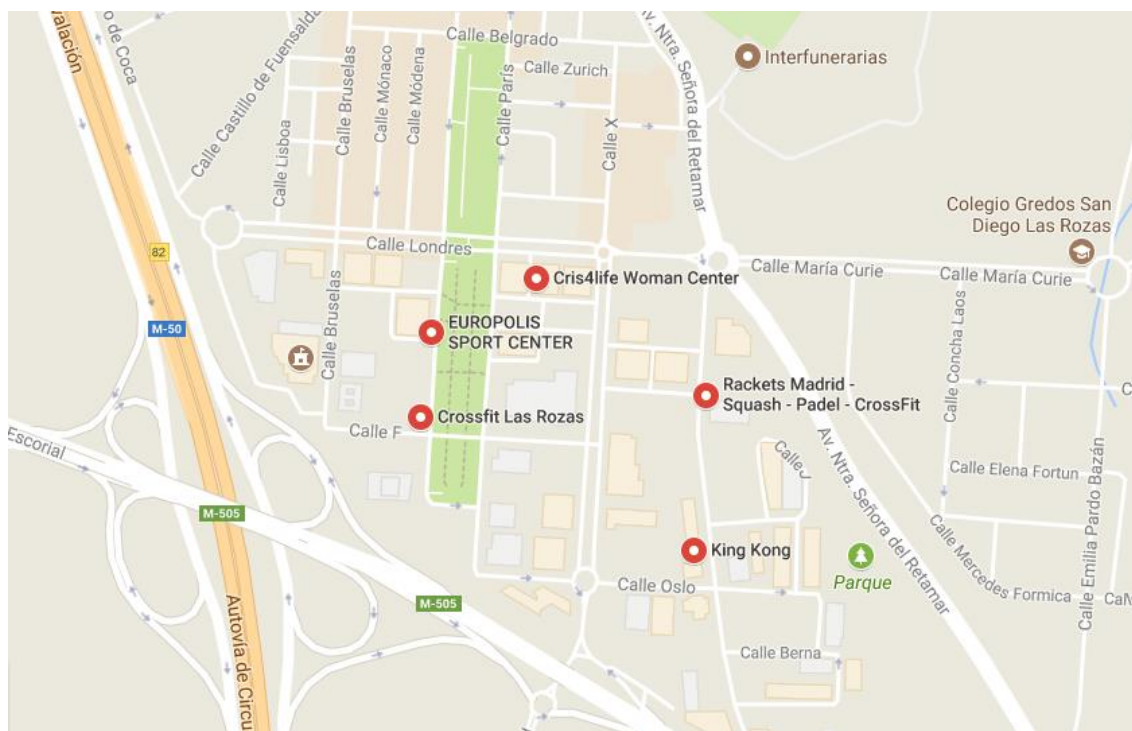


Figura 5.2. Vista satélite del parque empresarial Európolis. <<Fuente. Google maps>>

Cabe destacar que Európolis ya cuenta con diferentes centros deportivos exitosos que han sentado precedente en el emprendimiento de este tipo de proyectos. En la última figura podemos ver los diferentes clubes existentes en Európolis y su localización, quedando clasificada la actividad deportiva del parque empresarial en:

- Európolis Sport Center: Este centro deportivo en concreto centra sus servicios en el Fitness, tanto en musculación como en actividades grupales alternativas. Sus instalaciones consisten en una preparada sala de musculación con todo tipo de máquinas y en varias salas con un horario de clases colectivas no incluidas en el precio de la matrícula como pueden ser: Sipping, bodypump, aerobio, tonificación, etc.
- Crossfit las rozas: Centro especializado totalmente en el Crossfit y las actividades y ejercicios relacionados directamente con esta modalidad deportiva. Este club no se limita al entrenamiento, sino que también tiene su propia entidad como club de Crossfit y ofrece a sus clientes un acceso a la competición.
- Crossfit Soforem las rozas: Al igual que el centro anterior, este club ofrece a sus clientes las instalaciones necesarias para la práctica y entrenamiento de Crossfit. Aunque este centro también ofrece acceso a la competición a sus clientes, añade a su oferta de servicios la preparación de las pruebas físicas para oposiciones a bombero, policía, etc. También incluye clases de parkour, servicio único en la zona.

- Rackets Madrid: Rackets Madrid comparte parcialmente instalaciones con Crossfit Soforem pero dedica sus actividades completamente a la práctica de Squash. Dispone de varias pistas y una pequeña sala de preparación física para poder practicar este deporte. Esta modalidad no está incluida en el entorno directo de nuestro proyecto ya que tanto el deporte como los clientes se encuentran en targets diferentes.
- King kong: En sus instalaciones podemos encontrar más de 450 m2 de superficies escalables donde entrenar y recibir clases. Al igual que ocurre con el centro anterior e segmento de clientes y la modalidad deportiva ofertada en King Kong distan de las nuestras, por lo que no interfieren directamente en nuestro negocio. No obstante, el dotar a la zona donde queremos emprender Taurus de más ocio deportivo beneficia directamente al resto de los negocios del mismo ámbito en la zona.
- Cris4life woman center: Único gimnasio femenino en la zona, donde las instalaciones, las actividades y los ejercicios están diseñados específicamente para ellas. Ofrece servicios fitness y actividades tanto dentro como fuera de sus instalaciones.

Del análisis de las actividades ofrecidas por los centros deportivos de la zona podemos obtener dos conclusiones principales:

- Demanda de actividades deportivas: El número de clubes diferentes en esta misma zona indica que existe demanda de este tipo de servicios. Además, cada uno de los clubes analizados tiene una oferta diferente, por lo que clientes con intereses deportivos diferentes son atraídos a esta zona para llevarlos a cabo, circunstancia que resulta extremadamente favorable si se desea emprender en un club deportivo como Taurus, en el que se incluyen diversas modalidades deportivas del mismo ámbito.
- Oferta de servicios diferente a la de Taurus: Aunque encontramos varios clubes que ofrecen entrenamientos de Crossfit o Fitness, no hay ninguno en la zona con la nuestra misma oferta de Fitness y Crossfit con acceso a competiciones y eventos. Además, no debemos olvidar que el pilar fundamental de nuestro proyecto es la práctica y competición de triatlones, servicio no ofrecido en la zona hasta el momento.

Podemos comprobar a simple vista que nuestro proyecto parece tener hueco en el lugar y mercado objetivo, sin embargo, aún debemos definir por qué Európolis es un buen lugar para el entrenamiento de Triatlones.

Los triatlones, como su propio nombre indica, se basan en la conjunción de 3 pruebas diferentes: Running, Ciclismo y natación.

A continuación, comprobaremos si podemos entrenar adecuadamente cada una de las actividades en nuestra localización objetivo.

- Running: A diferencia de los maratones el running en pruebas triatlónicas transcurre en el campo, por lo que el correr en tierra y el relieve del terreno hace que la preparación sea diferente. En la figura 5.1 podemos ver como Európolis está situado junto a “El Pinar de Las Rozas” un lugar público donde el mismo ayuntamiento de Las Rozas De Madrid ha habilitado caminos e infraestructuras para poder entrenar al aire libre, especialmente carrera continua con distintos recorridos y desniveles.

La organización de clases colectivas en dicho pinar nos permitirá ofrecer un servicio de calidad a nuestros clientes. No obstante, teniendo en cuenta la dependencia de las condiciones climatológicas nuestras instalaciones estarán completamente preparadas para realizar entrenamientos sustitutivos especializados.

- Ciclismo: Tal como ocurre con el Running en competiciones triatlónicas el ciclismo se lleva a cabo por caminos de tierra con diferentes desniveles, lo cual supone un hándicap extra si únicamente entrenas en bicicleta estática o por carretera. En Taurus diseñaremos entrenamientos dentro y fuera de las instalaciones utilizando el Pinar de Las Rozas para preparar completamente a nuestros deportistas.
- Natación: Esta actividad representa una de las claves para la selección de la localización de nuestro proyecto. Puesto que la construcción y mantenimiento de una piscina semiolímpica genera unos costes muy elevados la mayoría de los clubes de triatlón existentes en Madrid alquilan instalaciones públicas durante horarios determinados para poder entrenar la prueba de natación, incluyendo estos gastos en las mensualidades o matrícula de los clientes.

En el caso de Taurus disponemos del polideportivo municipal “La Dehesa de Navalcarbón”, el cual dispone de una piscina semiolímpica (25 metros de largo) y permite el uso privado de ciertas calles para empresas de este tipo. Este polideportivo colinda directamente con el parque empresarial y se encuentra a escasos minutos a pie de la potencial localización del centro.



Figura 5.3. Vista satélite del parque empresarial Európolis. <<Fuente. Google maps>>

Transportes y accesos:

Európolis se encuentra en la Ctra. De El Escorial Km. 2,2 y se puede acceder a Európolis desde tres carreteras principales, la autovía A6, la M-50 y la Ctra. De El Escorial M-505, las cuales, además, enlazan con facilidad con la M-40, el centro de Madrid y los municipios de la sierra.

Es por tanto una zona de fácil acceso en coche desde cualquier procedencia, por la M-505 desde la sierra, por la A-6 desde Madrid y por la M-50 desde municipios cercanos; siendo este último la principal vía de acceso de nuestro target de clientes ya que nuestro proyecto se basa en el uso regular de las instalaciones por los clientes y este tipo de clientes llegarán desde municipios cercanos como Majadahonda, Las Matas, Boadilla del Monte o Villanueva del Pardillo; además del mismo Las Rozas DE Madrid.

Európolis también es de fácil acceso en transporte público. Dividimos las principales vías en:

- Autobús: Están activas varias líneas de autobuses desde el intercambiador de Moncloa (625, 627, 629) con para en las inmediaciones del establecimiento. También existen números recorridos en autobuses interurbanos entre los municipios de la zona.
- Tren: Siendo esta la menos utilizada para acceder al complejo comercial, existen dos paradas de Cercanías Renfe en las proximidades de Európolis, sin embargo, es necesario utilizar una forma de transporte por unos pocos minutos desde la estación hasta nuestra localización, como líneas auxiliares de autobús, por lo que es la forma menos eficiente de acceder a nuestro centro.

5.2 Instalaciones

5.2.1 El local

Una vez decidida la ubicación aproximada de nuestras instalaciones debemos encontrar un local adecuado para el desarrollo de todas las actividades que Taurus quiere promover.

Afortunadamente pese al auge empresarial, social y comercial de Európolis, aún están disponibles numerosas naves y locales en los que emprender un nuevo negocio. Realizando una búsqueda exhaustiva sobre el mercado de locales comerciales en la zona hemos podido encontrar las instalaciones idóneas para desarrollar nuestro proyecto.

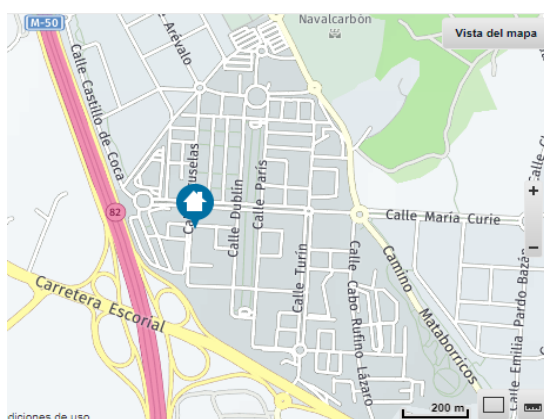


Figura 5.4. Localización instalaciones Taurus.
<<Fuente. Fotocasa.com>>



Figura 5.5. Local instalaciones Taurus.
<<Fuente. Fotocasa.com>>

Situado en una de las mejores localizaciones posibles del parque empresarial este local de 870 m² es sin duda la mejor opción para construir Taurus, tal y como el mismo anunciante afirma:

“Fantástico local comercial. Hace esquina a dos calles. Para cualquier tipo de negocio. En la mejor zona de Európolis. Por ubicación y demanda de público, es óptimo para gimnasio, centro de fitness. Distribuido en tres plantas. Planta baja: 372 m² (Salida de emergencia en planta baja). Planta alta: 105 m². Planta sótano: 392 m². Dispone de 3 aseos, vestuarios, y 2 despachos.”

Con un coste mensual de 7.000€ (IVA incluido) en concepto de alquiler del local y la posibilidad de realizar todas las reformas que creamos necesarias sin modificar la infraestructura básica del habitáculo, este local nos permitirá construir el club que deseamos.

5.2.2 Diseño de las instalaciones

Para el desarrollo de todos los servicios que Taurus quiere ofertar deberemos incluir en la infraestructura de las instalaciones a utilizar diferentes zonas, recintos y salas. Podemos clasificar estas zonas de actividades o necesidades en:

- **Instalaciones fuera del local:**

Como hemos mencionado en apartados anteriores, la clave de la elección de la localización de Taurus es la cercanía a varias instalaciones públicas adaptadas para el entrenamiento de diferentes modalidades deportivas. Entre estas instalaciones podemos encontrar:

- **Piscina:**

A tan solo unos 5 minutos a pie de nuestro club tendremos disponible la piscina pública de La Dehesa de Navalcarbón, perteneciente al ayuntamiento de Las Rozas de Madrid. Con un coste de 28.8 €/h podremos disponer de una calle de uso privado para empresas donde poder entrenar la natación de las pruebas triatlónicas.

Esta piscina en concreto tiene unas dimensiones de 14 x 25 m. con profundidad de 1.35 a 1.45 m, una piscina semiolímpica como esta es la más utilizada para el entrenamiento de natación de largas distancias.

Puesto que la piscina no pertenece a Taurus hay que tener en cuenta el horario de apertura al público, para poder coordinarlo con nuestras clases y ofertas. La Dehesa de Navalcarbón ofrece el servicio de piscina desde las 8 AM hasta las 10 PM de lunes a viernes y de 9 AM hasta las 9 PM los Sábados y Domingos.



Figura 5.6. Piscina municipal Las Rozas de Madrid. <<Fuente. Google imágenes.>>

- **Recorridos:**

Para poder preparar adecuadamente la etapa de running de las pruebas triatlónicas es necesario disponer de diferentes recorridos al aire libre, de los cuales disponemos ampliamente al estar situados en las proximidades

de El Pinar de Las Rozas. En este espacio natural protegido por el ayuntamiento municipal podemos encontrar caminos y recorridos señalizados envueltos en aproximadamente 1.280.000 m² de la más cuidada naturaleza, realmente no podríamos encontrar un lugar más idóneo.

Adicionalmente, si necesitáramos una extensión mayor, colindando con dicho espacio natural encontramos el parque natural del Pardo. La zona más cercana del Pardo tiene a su vez diversos recorridos y caminos señalizados que parten desde el mismo Pinar de Las Rozas, por lo que el acceso es sencillo y seguro. Este nuevo espacio es especialmente interesante a la hora de organizar clases o sesiones de entrenamiento de ciclismo, en el que las distancias son más largas y por consiguiente las distancias de entrenamiento también.



Figura 5.7. Recorridos Pinas de Las Rozas de Madrid. <<Fuente. jjavier-rutas.blogspot.com.es>>

○ Zona de ejercicio al aire libre:

En el mismo Pinar de Las Rozas podemos encontrar una zona de entrenamiento al aire libre con diferentes aparatos como bancos, steps y barras fijas para realizar todo tipo de ejercicios con el propio peso de tu cuerpo. Este tipo de ejercicios son habituales en la práctica del crossfit, por lo que dicha zona nos proporcionará la oportunidad de organizar clases al aire libre cuando las condiciones lo permitan.

- **Instalaciones dentro del local:**

Una vez repasadas las instalaciones públicas de las que dispondremos, pasamos a analizar de qué instalaciones precisamos para poder ofrecer servicios de calidad.

○ Zona Fitness:

Precisamos de una amplia zona de musculación con todo tipo de bancos, mancuernas, barras, maquinas, etc. Estará situada en la planta baja del local y tendrá una extensión de 134 m². Será una de las áreas más importantes ya que prácticamente la mayor parte de los clientes de Taurus hará uso de ella.

La zona de musculación se utiliza en el entrenamiento de todas las modalidades deportivas que se promocionan en Taurus, aunque no del mismo modo, por lo que la distribución y la oferta de máquinas y materiales deberá ser diversa y concreta para evitar sobrecostes en material que no se vaya a utilizar.



Figura 5.8. Sala de máquinas. <<Fuente. Google imágenes.>>

○ Zona Crossfit:

La zona destinada al Crossfit tendrá una extensión de 210 m² repartidos en la planta media del centro. Aunque los aparatos necesarios para el entrenamiento de Crossfit ocupen menos espacio, esta modalidad deportiva precisa de amplios espacios para poder trabajar con peso libre y realizar ejercicios más dinámicos.

Uno de los motivos por los que el Crossfit se encuentra ahora en pleno auge es sin duda la facilidad para adaptar cualquier espacio en un Box de Crossfit con pocos materiales y gastos. El entrenamiento de Crossfit se basa

en gran parte del trabajo con el propio peso o con peso libre, por lo que al no necesitar complejas y caras máquinas los costes bajan notablemente.

Algunas de las instalaciones y materiales que necesitaremos serán mancuernas (menos pesadas que las de la zona de musculación ya que su propósito es diferente), barras fijas, steps, cuerdas, anillas, gomas y diferentes tipos de pesas como kettlebells o balones medicinales.



Figura 5.9. BOX Crossfit. <<Fuente. Google imágenes.>>

- Zona de entrenamiento cardiovascular:

Situada junto a la zona fitness esta área tendrá una extensión de 104 m² distribuidos en la planta baja del centro. Al igual que ocurre con la zona de musculación, la zona de entrenamiento cardiovascular es una de las piezas fundamentales de cualquier entrenamiento completo, por lo que será una de las zonas más utilizadas del club, aunque se sustituya su uso por el ejercicio al aire libre en las ocasiones en las que sea posible.

Deberemos disponer de una variada oferta de maquinaria para el ejercicio cardiovascular ya que la utilizarán desde clientes que se ejercitan por mantenimiento como aquellos deportistas que quieran competir a tan alto nivel como puedan. Entre los materiales necesarios podemos encontrar cintas de correr, elípticas, bicicletas estáticas y máquinas de remo.



Figura 5.10. Sala de entrenamiento cardiovascular. <<Fuente. Google imágenes.>>

- Sala clases:

En cualquier centro deportivo de las disciplinas que estamos estudiando podemos encontrar una sala multiusos destinada a clases colectivas diferentes como pilates, bodypump, tonificación etc. Este tipo de actividades representan una importante fuente de ingresos ya que tienen un coste adicional adscrito a suscripción. En este caso dispondremos de una sala destinada a este tipo de clases de 50 m², situada en la planta media del inmueble y reformada para que consista en un habitáculo independiente insonorizado y con sistema de gestión del aire independiente.



Figura 5.11. Sala clases colectivas. <<Fuente. Google imágenes.>>

- Sala Spinning:

Situada junto a la sala multiusos dispondremos una sala adicional de 35 m² con bicicletas estáticas colocadas en serie y un estrado donde el profesor podrá impartir clases de Spinning, uno de los principales reclamos de los gimnasios de hoy en día.

Sin duda alguna, de entre las clases colectivas adicionales a las mensualidades que abona cada socio, el Spinning es la más demandada. Al ser un ejercicio completo y efectivo a la hora de quemar calorías y tonificar el tren inferior además de poder practicarlo todo el mundo, hace que esta actividad sea un pilar en cualquier centro fitness.

La accesibilidad a esta actividad desde cualquier sector de la clientela que manejamos hace que sea potencialmente rentable el reservar un espacio exclusivo para ella.



Figura 5.12. Sala spinning. <<Fuente. Google imágenes.>>

○ Sala tratamiento fisioterapéutico:

En la planta superior, de 105 m², construiremos una sala dedicada al tratamiento fisioterapéutico de nuestros clientes. Dicha sala tendrá una dimensión total de 30 m² y estará equipada con camillas y demás materiales para el tratamiento y monitorización del estado físico de nuestros deportistas.

Esta sala no solo estará destinada al tratamiento muscular, también será utilizada como centro médico y oficina de nutrición. El objetivo es poder dar un servicio de seguimiento deportivo integral.

Puesto que tan solo una minoría de clientes de este tipo contratan servicios adicionales como estos, no podremos contratar profesionales a tiempo completo. Sin embargo, existe la posibilidad de brindarle los clientes y las instalaciones necesarias a trabajadores autónomos que gestionan sus propios clientes. De esta manera podremos adaptar la oferta a la demanda del servicio ya que la petición del cliente será previa a la oferta del servicio. Esta práctica es muy habitual en otros sectores donde los freelance o trabajadores autónomos constituyen un gran porcentaje de la plantilla de la empresa.



Figura 5.13. Sala de tratamiento fisioterapéutico. <<Fuente. Google imágenes.>>

- Oficina:
Aprovechando el espacio del piso superior el local cuenta ya con una habitación destinada a la oficina de administración del centro. Ocupará un área de 15 m² y tan solo precisa de unos pocos muebles para estar completa, por lo que no representa un aumento significativo de costes.

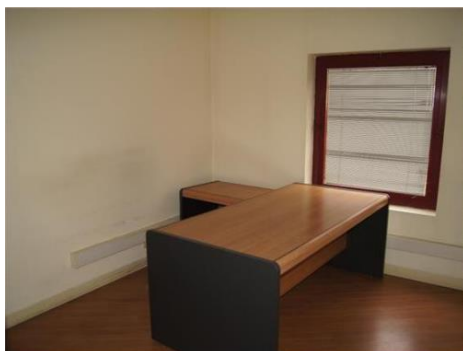


Figura 5.14. Oficinas instalaciones Taurus.
<<Fuente. Fotocasa.com.>>



Figura 5.15. Oficinas instalaciones Taurus.
<<Fuente. Fotocasa.com.>>

- Almacén:
Con una dimensión de 10 m², dispondremos un pequeño habitáculo en la planta superior para utilizarlo como almacén y/o archivo.
- Recepción:
Construiremos una amplia recepción de 10.5 m² en la planta media del centro, junto a la entrada principal. Al ser un nuevo Club sin historia de marca que lo abale es muy importante dotar de información clara y directa a todos nuestros socios y clientes potenciales, por lo que cuidaremos el trabajo de recepción del centro, en especial en el arranque del proyecto.
- Vestuarios:
Afortunadamente el local que hemos escogido cuenta ya con 2 vestuarios en la planta inferior de 25.62 m² cada uno. Cuentan con todas las instalaciones necesarias, tan solo habrá que amueblarlo y acondicionarlo, lo que nos ahorrará un monto considerable de la inversión inicial.
- Baños:
Al igual que ocurre con los vestuarios, el local a alquilar cuenta ya con 3 baños completamente instalados. Uno de ellos ocupa una extensión de 9 m² de la planta superior y los otros 2 están situados juntos en la planta media y cada uno de ellos tiene un tamaño de 3.6 m².

5.2.3 Distribución de la planta

PLANTA 1

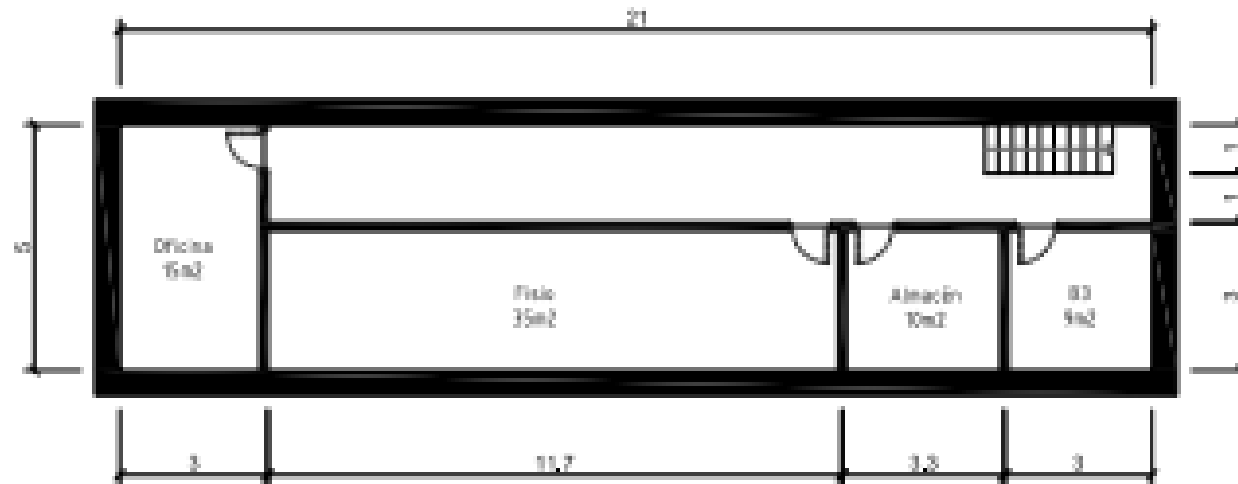


Figura 5.16. Plano planta alta. <<Fuente. Elaboración propia>>

PLANTA PRINCIPAL

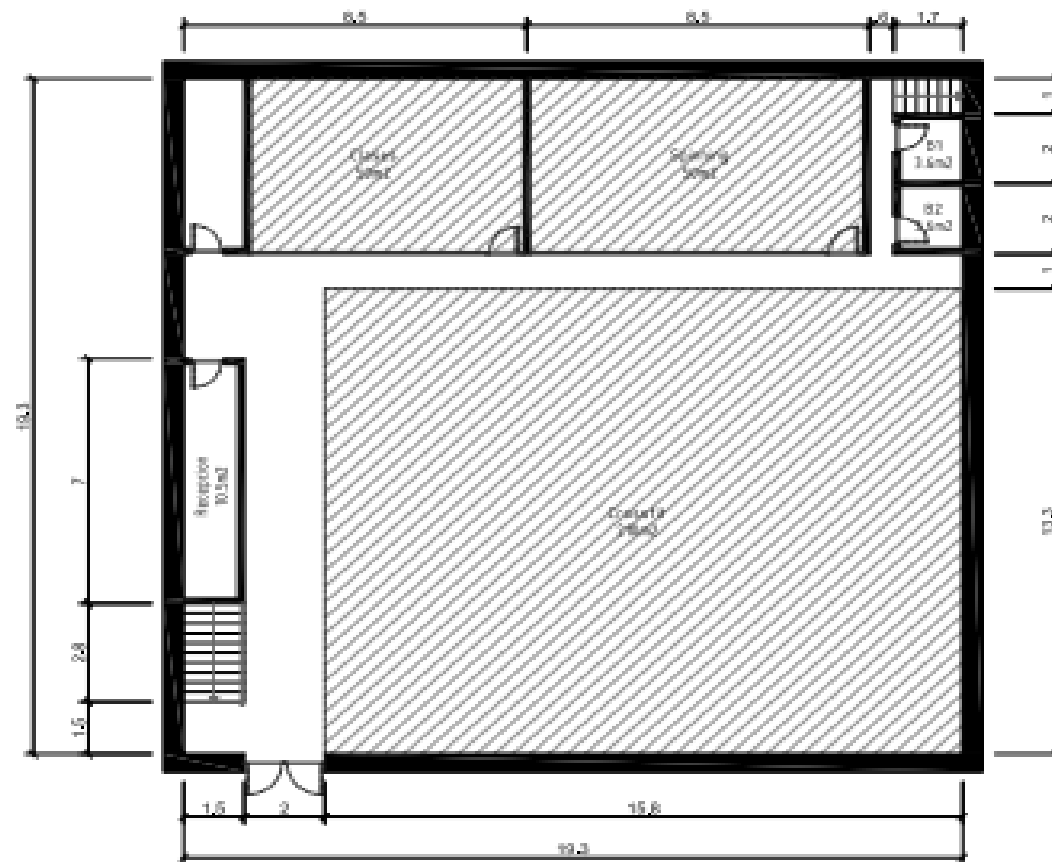


Figura 5.17. Plano planta principal. <<Fuente. Elaboración propia>>

SÓTANO

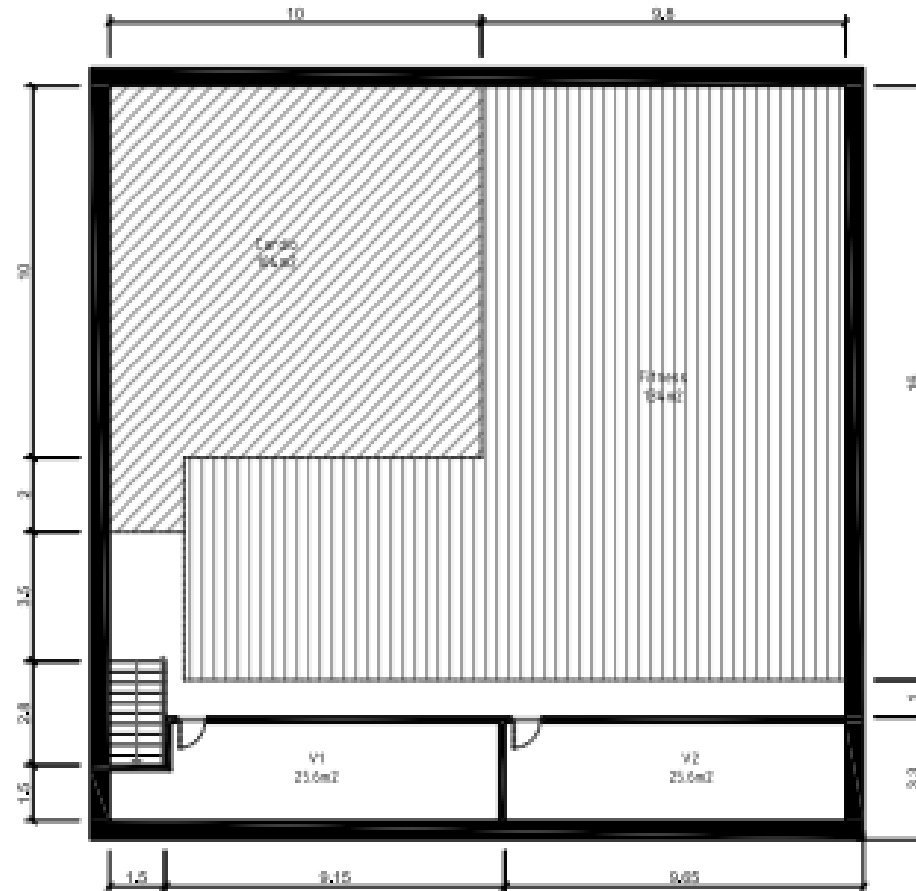


Figura 5.18. Plano planta baja. <<Fuente. Elaboración propia>>

5.3 Equipamiento deportivo

Para comprender la magnitud del proyecto y poder diseñar un plan de emprendimiento acorde al mismo, es indispensable tener claro que materiales y suministros necesitaremos para poder dar servicio a nuestros clientes.

En nuestro caso concreto la mayor parte de la inversión radica en la adquisición inicial de costosa maquinaria y materiales deportivos, por lo que deberemos estudiar muy bien los artículos necesarios para conseguir ajustar el presupuesto lo máximo posible.

En esta línea podemos dividir las necesidades de nuestro centro por zonas: Fitness, Crossfit, Cardiovascular, Spinning y Clases colectivas.

DESGLOSE EQUIPAMIENTO Y MAQUINARIA					
Concepto	Bien	Proveedor	Coste unitario (IVA incluido)	Cantidad	Coste (IVA incluido)
FITNESS					37.643,50 €
Bancada mancuernas	Pack de 2 Rack + Mancuernas de Goma Pro 2,5 kg - 50 kg - AFW	pro-gym.es	4.179,00 €	1	4.179,00 €
Press plano	Press de Banca - PROIRON	pro-gym.es	945,00 €	1	945,00 €
Press superior	Banco 3x1 Press Regulable, Mytho	pro-gym.es	1.099,00 €	1	1.099,00 €
Multipower	Doble Multipower y Rack - BODYMAX	pro-gym.es	895,00 €	1	895,00 €
Estructura sentadillas	Bodymax Multi Press Rack CF480	pro-gym.es	395,00 €	1	395,00 €
Estructura dominadas/fondos	Adidas Power Towerlon	pro-gym.es	225,00 €	1	225,00 €
Estación multifuncional poleas	Multiestacion 7 Estaciones 2 Torres - Pro-Series	pro-gym.es	8.695,00 €	1	8.695,00 €
Estación simple	DKN Technology Cable Cross Over	pro-gym.es	799,00 €	1	799,00 €
Prensa declinada	Leg Press - POWERTEC	pro-gym.es	1.215,00 €	1	1.215,00 €
Remo sentado	Seated Row machine GSRM40 - BODY	pro-gym.es	525,00 €	1	525,00 €
Banco Scott	Bodymax Banco Predicador Ajustable	pro-gym.es	195,00 €	1	195,00 €
Estructura lumbar	Banco Lumbar 45º ProSeriesBenches	pro-gym.es	615,00 €	1	615,00 €
Banco regulable	Tunturi UB40 Utility Bench (Banco Fitness Ajustable)	mundofitness.es	125,00 €	1	125,00 €
Banco declinado	Tunturi AB20 Utility Bench	mundofitness.es	65,00 €	1	65,00 €
Soporte discos	Soporte Disos Olímpicos PROWOD	pro-gym.es	381,00 €	1	381,00 €
Discos	Disco Olímpico 51 mm 12 Cantos -	pro-gym.es	7,95 €	30	238,50 €
Soporte barras	Rack 8 Barras Vertical - PROWOD	pro-gym.es	145,00 €	1	145,00 €
Barra olímpica	AFW Barra Olímpica D. 50	mundofitness.es	61,00 €	5	305,00 €
Barra Z	Bodytone Barra Olímpica Z	mundofitness.es	115,00 €	3	345,00 €
Barra romana	MF® Barra Olímpica Triceps 50 mm	mundofitness.es	129,00 €	2	258,00 €
Maquina biceps	Biceps Curl, ProSeriesLimited. PS-006	pro-gym.es	1.495,00 €	1	1.495,00 €
Maquina triceps	Triceps Press, ProSeriesLimited. PS-007	pro-gym.es	1.495,00 €	1	1.495,00 €
Maquina press militar	Leverage Shoulder Press ProClub Line - BODY SOLID	pro-gym.es	1.095,00 €	1	1.095,00 €
Maquina press	Banco Multipress - POWERTEC	pro-gym.es	999,00 €	1	999,00 €
Maquina contractora	Aperturas / Deltoides I DualPro Series	pro-gym.es	1.695,00 €	1	1.695,00 €
Maquina abductores	Abductor I DualPro Series	pro-gym.es	1.695,00 €	1	1.695,00 €
Maquina multicadera	Multicadera - Multi Hip. ProSeriesLimited	pro-gym.es	1.495,00 €	1	1.495,00 €
Maquina cuadriceps	Extensión de Cuadriceps - Leg Extension. PS-014	pro-gym.es	1.495,00 €	1	1.495,00 €
Maquina	Leverage Leg Curl ProClub Line - BODY	pro-gym.es	1.095,00 €	1	1.095,00 €
Maquina prensa horizontal	Prensa de Piernas - Leg Press. PS-015	pro-gym.es	1.495,00 €	1	1.495,00 €
Maquina abdomen	Abdominales Vanguard Musculación Bodytone	pro-gym.es	1.945,00 €	1	1.945,00 €

Tabla 5.1. Listado equipamiento Fitness. <<Fuente. Elaboración propia>>

Los gastos de materiales para el área de Fitness constituyen más de la mitad del presupuesto total de equipamiento. Esto se debe a que será la zona más multifuncional de todas las instalaciones, teniendo en cuenta que será necesaria para el correcto ejercicio de todas las disciplinas impartidas. No obstante, el despliegue de equipamiento ha sido ajustado al máximo para la superficie dedicada que tiene.

En lo que respecta al equipamiento destinado al área de Crossfit, el presupuesto puede

DESGLOSE EQUIPAMIENTO Y MAQUINARIA					
Concepto	Bien	Proveedor	Coste unitario (IVA incluido)	Cantidad	Coste (IVA incluido)
CROSSFIT					7.870,65 €
Jaula	Training Fit 2 Estaciones + Escalera BODYTONE	gymcompany.es	4.995,00 €	1	4.995,00 €
Kettlebells	Kettlebells Pesas Rusas Vinilo PROWOD	pro-gym.es	11,00 €	15	165,00 €
Barra olímpica	AFW Barra Olímpica D. 50	mundofitness.es	61,00 €	10	610,00 €
Barra Z	Bodytone Barra Olímpica Z	mundofitness.es	115,00 €	3	345,00 €
Barra romana	MF® Barra Olímpica Triceps 50 mm	mundofitness.es	129,00 €	2	258,00 €
Cuerdas	Cuerda De Trepa 7 Metros.	trendingfit.com	79,05 €	3	237,15 €
Steps	KIT PLATAFORMAS PLIOMETRICAS AFW	gymcompany.es	259,00 €	3	777,00 €
Gomas	Lifeline Maneral Intercambiable Simple	gymcompany.es	11,00 €	5	55,00 €
Balones medicinales	Slam Ball - PROWOD I Pro-gym	pro-gym.es	19,00 €	10	190,00 €
Discos	Disco Olímpico 51 mm 12 Cantos -	pro-gym.es	7,95 €	30	238,50 €

Tabla 5.2. Listado equipamiento Crossfit. <<Fuente. Elaboración propia>>

considerarse reducido para toda la superficie a cubrir. Sin embargo, esta disciplina en concreto no necesita de un sofisticado equipo para su práctica ya que basa sus ejercicios en el trabajo con peso libre.

Por último, deberemos encargar tanto las máquinas de ejercicio cardiovascular como los materiales necesarios para poder impartir clases colectivas y clases de spinning.

DESGLOSE EQUIPAMIENTO Y MAQUINARIA					
Concepto	Bien	Proveedor	Coste unitario (IVA incluido)	Cantidad	Coste (IVA incluido)
CARDIOVASCULAR					14.187,00 €
Cintas de correr	BH Civic Plus Cinta de correr - G6240G	totalfitness.es	695,00 €	10	6.950,00 €
Elípticas	NordicTrack E7.1 Elíptica	totalfitness.es	645,00 €	5	3.225,00 €
Bicicletas estáticas	Fytter Rider RI-03R RedMIUM	totalfitness.es	265,00 €	7	1.855,00 €
Maquina remo	Kettler Stroker Remo	totalfitness.es	719,00 €	3	2.157,00 €

Tabla 5.3. Listado equipamiento entrenamiento cardiovascular. <<Fuente. Elaboración propia>>

DESGLOSE EQUIPAMIENTO Y MAQUINARIA					
Concepto	Bien	Proveedor	Coste unitario (IVA incluido)	Cantidad	Coste (IVA incluido)
SPINNING					5.300,00 €
Bicicletas ciclo indoor	Fytter Rider RI-03R RedMIUM	totalfitness.es	265,00 €	20	5.300,00 €
CLASES COLECTIVAS					1.026,21 €
Steps	BASES STEP CIMAX AJUSTABLE	aerobicyfitness.com	9,80 €	15	147,00 €
Gomas	Lifeline Maneral Intercambiable Simple	aerobicyfitness.com	11,00 €	15	165,00 €
Balones pilates	EXERCISE BALL O'LIVE	aerobicyfitness.com	8,47 €	15	127,05 €
Sacos boxeo	Hammer Cobra 92330	shopalike.es	70,82 €	3	212,46 €
Mancuernas ligeras	MANCUERNA DE GIMNASIA PVC 2 DOMYOS	decathlon.es	4,99 €	15	74,85 €
Colchonetas	ESTERILLA DE FITNESS 15MM CONFORT 500 DOMYOS	decathlon.es	19,99 €	15	299,85 €

Tabla 5.4. Listado equipamiento entrenamiento colectivo. <<Fuente. Elaboración propia>>

5.4 Descripción de servicios

Debemos plantear un esquema claro sobre los servicios ofertados en Taurus, de esta manera podremos focalizar la organización y los recursos en base a ellos.

Podemos dividir la oferta de servicios en:

- Acceso libre a las instalaciones:

La suscripción como socio de Taurus permitirá el acceso total a las instalaciones del centro, de esta manera fomentaremos la proactividad de las diferentes actividades físicas entre si y conseguiremos convertir clientes de diferentes sectores en clientes potenciales de otras actividades.

- Cycling indoor:

Esta actividad, también conocida como spinning, tendrá una matriculación paralela a la suscripción como socio del club, por lo que deberá ser abonada adicionalmente a la suscripción de acceso a las instalaciones. Puesto que dispondremos de una sala exclusivamente para la práctica de esta modalidad deportiva se establecerán la mayor cantidad de clases posibles, teniendo en cuenta siempre la demanda del servicio.

- Clases colectivas:

Al igual que en el caso anterior, las clases colectivas tendrán una suscripción independiente con tarifas adicionales a la suscripción general de acceso libre a las instalaciones. Existen una amplia y diversa oferta de actividades de este tipo de las cuales en Taurus ofreceremos:

- | | |
|---------------|----------------|
| ○ Bodybalance | ○ Pilates |
| ○ Bodypump | ○ GAP |
| ○ Bodycombat | ○ Yoga |
| ○ Zumba | ○ Tonificación |

- Asesoría:

La asesoría deportiva el entrenamiento monitorizado de grupos de deportistas supondrá el punto más importante en la carta de servicios de Taurus. Lejos de gestionar un centro deportivo fitness al uso con monitores de sala únicamente, en Taurus ofreceremos:

- Personal Trainer:

El servicio de entrenador personal es el más estandarizado en todos los centros deportivos por lo que en Taurus tendremos a disposición de nuestros clientes entrenadores personales para cada una de las actividades ofertadas en nuestras instalaciones interiores y exteriores.

- Crossfit:
Adicionalmente al servicio de personal trainer para entrenamientos de crossfit en Taurus fomentaremos la monitorización de grupos reducidos de deportistas con objetivos similares. A diferencia de otras disciplinas, en el entrenamiento de Corssfit es habitual entrenar en grupos dirigidos por monitores especializados que diseñen y coordinen los ejercicios.

Además de esta manera favoreceremos el crecimiento deportivo de nuestros clientes para poder iniciarles en la competición amateur.

- Triatlón:
Al igual que ocurre con el Crossfit la preparación de triatlones difiere completamente del entrenamiento cardiovascular independiente o de musculación. Como en el caso anterior, fomentaremos el entrenamiento en grupos reducidos para poder dirigir correctamente la evolución de nuestros deportistas.

Este tipo de entrenamiento tendrá un coste adicional a la suscripción estándar de acceso a las instalaciones, aunque inferior al de los entrenamientos personales.

- Nutrición:
Adicionalmente a los servicios directos en Taurus ofreceremos servicios transversales al entrenamiento de nuestros deportistas, un ejemplo de ello es el asesoramiento de un nutricionista profesional. Este servicio no estará incluido en la tarifa estándar del centro y deberá ser solicitado por el cliente.

Puesto que la rentabilidad del mantenimiento de la nómina de un nutricionista profesional depende completamente de la cartera de clientes del servicio, inicialmente contaremos con un nutricionista autónomo al que vincularemos con el club mediante un contrato de freelance, de esta manera conseguiremos ajustar la oferta a la demanda permitiendo a nuestro profesional mantener otros negocios.

- Fisioterapia:
Al igual que con el servicio de asesoría nutricional el tratamiento fisioterapéutico tendrá un coste adicional a la suscripción de acceso a las instalaciones que deberá demandar el propio cliente.

Siguiendo la filosofía del apartado anterior contaremos con un profesional autónomo que pueda acudir a nuestro centro a tratar a los clientes bajo demanda.

5.5 Flujo de operaciones

En este apartado quedarán detalladas las dos principales vías de operación con los clientes: Suscripción de un nuevo socio y baja de un socio del club.

- Suscripción de un nuevo socio:

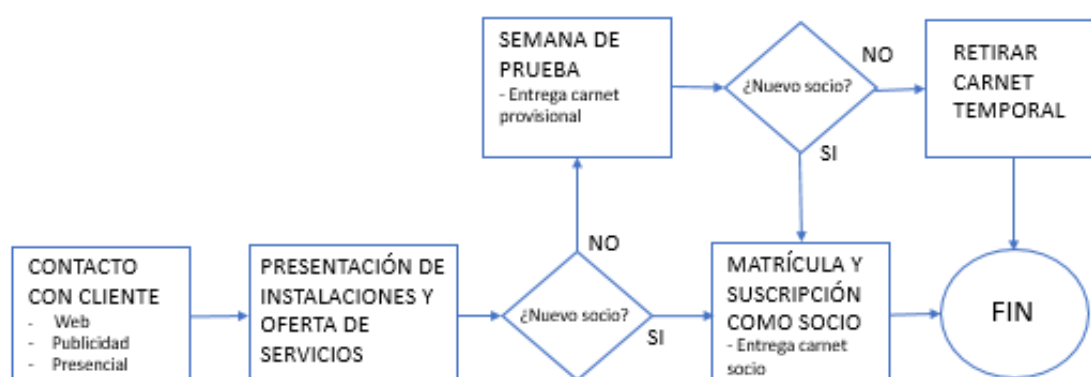


Figura 5.19. Diagrama nueva suscripción. <<Fuente. Elaboración propia.>>

1. Contacto con el cliente.

El primer paso para la adquisición de nuevos socios es el primer contacto con el cliente, paso determinante para el éxito del proyecto. Los clientes potenciales podrán contactar con el centro principalmente a través de nuestra página web, de nuestro número de teléfono o dirección de correo electrónico visible en toda nuestra publicidad y/o presencialmente.

Esta primera interlocución deberá ser amable y cercana, pero sin persuadir directamente al potencial cliente. El objetivo de este paso es conseguir que el interesado acuda a nuestras instalaciones para conocernos y recibir una propuesta.

2. Presentación de instalaciones y oferta de servicios.

Una vez acuda el nuevo cliente al centro se le enseñarán todas nuestras instalaciones y se le asesorará sobre la oferta de servicios del centro para buscar el conjunto de actividades más adecuada para los objetivos del deportista. Adicionalmente se le entregará un folleto explicativo del centro para que pueda tener en cuenta servicios que pueda necesitar en un futuro.

3. Matrícula y suscripción como socio.

Una vez confirmado el interés del potencial cliente en inscribirse al club se le entregará el formulario de inscripción para poder darle de alta en nuestra base de datos y poder entregarle su tarjeta de socio.

En el momento del alta se deberá determinar el tipo de suscripción que desea el cliente, teniendo especial relevancia si desea abonar el importe de la suscripción mensualmente, trimestralmente o anualmente; ya que la tarifa variará.

En este paso se realizará el primer cobro en concepto de matrícula y mensualidad. El monto de dicho cargo dependerá tanto del tipo de suscripción como del método de pago. En los casos en los que el cliente decida abonar el pago en efectivo o mediante tarjeta bancaria se realizará dicha operación en el momento, cuando el cliente pase a abonar el pago mediante la domiciliación de la suscripción en su cuenta se cobrará la matrícula y la primera mensualidad el mismo día del alta.

4. Semana de prueba.

En caso de que el futuro cliente no esté decidido a inscribirse se le ofrecerá la opción de acudir gratuitamente al centro durante una semana en concepto de prueba de las instalaciones y servicios. Se le dará al cliente una tarjeta de socio temporal que caducará electrónicamente tras 7 días naturales, de manera que no podrá cruzar los tornos una vez pasado ese tiempo.

5. Retirada de carnet temporal.

Una vez vencido el periodo de prueba y confirmada la negativa del cliente a inscribirse se le retirará la tarjeta temporal.

- Baja de socio del club:

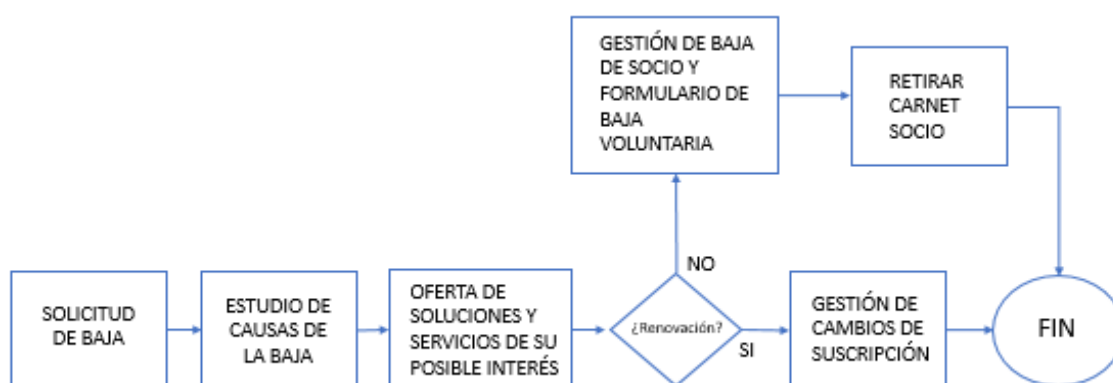


Figura 5.20. Diagrama baja socio. <<Fuente. Elaboración propia.>>

1. Solicitud de baja.
Todo socio de Taurus podrá solicitar la baja a su suscripción de manera presencial y se tramitar dicha baja en el mismo momento de la solicitud. El cliente podrá disfrutar de los servicios contratados hasta el vencimiento del periodo abonado.
2. Estudio de causas de la baja.
Antes de comenzar con el procedimiento de baja de socio el recepcionista del centro deberá estudiar el caso concreto del cliente para poder contra ofertar al mismo con el objetivo de conseguir su permanencia en el club.
3. Oferta de soluciones y servicios de su interés.
Una vez el cliente ha expuesto los motivos de su baja se le ofrecerán, en los casos en los que sea posible, servicios sustitutivos con los que remediar sus necesidades insatisfechas en los casos en los que sea posible.
4. Gestión de cambios de suscripción.
Si el cliente decide permanecer como socio de Taurus se realizarán los cambios de matrícula pertinentes, ya sea renovación o cambio de servicios abonados.
5. Gestión de baja de socio y formulario de baja voluntaria.
En caso de que el cliente decida abandonar el club se le entregará el formulario de baja voluntaria, cuyo objetivo es identificar el motivo de la baja para poder subsanar incidencias en el futuro. Una vez cumplimentado dicho documento se procederá a dar de baja al usuario en nuestra base de datos.
6. Retirar carnet de socio.
Por último, el cliente deberá entregar su tarjeta de socio para poder reutilizarla con futuros socios.

5.6 Capacidades

Una vez definidos los servicios prestados y las infraestructuras del centro deberemos establecer las capacidades en concepto de horas y aforos. Esta práctica nos permitirá manejar valores volumétricos a los que adaptar tanto aspectos económico-financieros (precios, estimaciones, etc...) como aspectos organizativos (alquiler de instalaciones, horario de actividades, etc...).

En primer lugar, fijaremos la capacidad en horas a nivel semanal, trimestral y anual; suponiendo 50 semanas al año.

ACTIVIDADES/ SALAS	HORAS SEMANALES	CAPACIDAD TRIMESTRAL (12 semanas)	CAPACIDAD ANUAL (50 semanas)
FITNESS	98	1176	4900
CROSSFIT	98	1176	4900
CARDIOVASCULAR	98	1176	4900
SPINNING	14	168	700
CLASES COLECTIVAS	21	252	1050
PISCINA	28	336	1400
FISIOTERAPIA + NUTRICIONISMO	9	108	450
ACTIVIDADES EXTERIORES	21	252	1050
TOTAL	387	4644	19350

Tabla 5.5. Capacidades por zonas. <<Fuente. Elaboración propia>>

Para el cálculo de la capacidad horaria del centro se han tenido en cuenta diferentes criterios y decisiones, a saber:

- Horario del centro: El complejo deportivo estará abierto todos los días de la semana desde las 8:30 AM hasta las 10:30 PM, con horario continuo. Por tanto, el cálculo arroja como conclusión un total de 98 horas semanales repartidas en 14 horas diarias.
- Días considerados: Taurus tan solo cerrará sus puertas los días festivos, siendo 14 días anuales en el caso de la localización del centro, Las Rozas de Madrid. Estas festividades han sido tenidas en cuenta a la hora de calcular el total anual.

- Horario de actividades: La repartición de clases y actividades semanales deja los totales de horas consumidas que se muestran en la siguiente tabla.

SPINNING	2 clases diarias de 1 hora de duración
CLASES COLECTIVAS	3 clases diarias de 1 hora de duración
PISCINA	4 horas diarias en dos bloques de 2 horas (mañanas y tardes)
ACTIVIDADES EXTERIORES	3 horas diarias en 2 bloques de 1 hora 30 minutos.
FISIOTERAPIA	5 horas semanales (adaptables según demanda)
NUTRICIONISMO	4 horas semanales (adaptables según demanda)

Tabla 5.6. Horas semanales por actividades. <<Fuente. Elaboración propia>>

El análisis horario de la capacidad del complejo nos permite ahora determinar el aforo máximo de nuestras instalaciones quedando, por tanto:

ACTIVIDADES/ SALAS	AFORO MÁXIMO SEMANAL	CAPACIDAD TRIMESTRAL (12 semanas)	CAPACIDAD ANUAL (50 semanas)
FITNESS	8722	104664	436100
CROSSFIT	13720	164640	686000
CARDIOVASCULAR	6762	81144	338100
SPINNING	322	3864	16100
CLASES COLECTIVAS	693	8316	34650
PISCINA	420	5040	21000
FISIOTERAPIA + NUTRICIONISMO	180	2160	9000
ACTIVIDADES EXTERIORES	315	3780	15750
TOTAL	31134	373608	1556700

Tabla 5.7. Aforo máximo por zonas. <<Fuente. Elaboración propia>>

Para este cálculo se han considerado los criterios de aforo establecidos por CTE (Consejo Técnico de la Edificación), utilizando siempre el valor más restrictivo de entre las normas controladoras, en concreto del CB-SI.

La decisión de unir las actividades de fisioterapia y nutricionismo viene dada por el uso de la misma zona con horas complementarias, quedando a efectos prácticos como una sola actividad.

Por otro lado, las actividades exteriores no tienen límite de aforo, por lo que se ha determinado a nivel interno un máximo de 15 personas por cada grupo de entrenamiento.

5.7 Control de calidad

Para el control de calidad de nuestro centro deportivo utilizaremos el ciclo PDCA adaptado a la gestión de una empresa de esta índole. El ciclo PDCA es un modelo de mejora continua de la calidad propuesto por el estadístico estadounidense William Edwards Deming, cuyo principio fundamental es el desarrollo de planes estratégicos con determinados medidores asociados, revisando los resultados de estos medidores en un tiempo determinado para localizar posibles problemas y actuar en consecuencia.

Este concepto tan general queda resumido en dicho modelo de control en el círculo de Deming o círculo PDCA, de las siglas en inglés: Plan, Do, Check, Act.

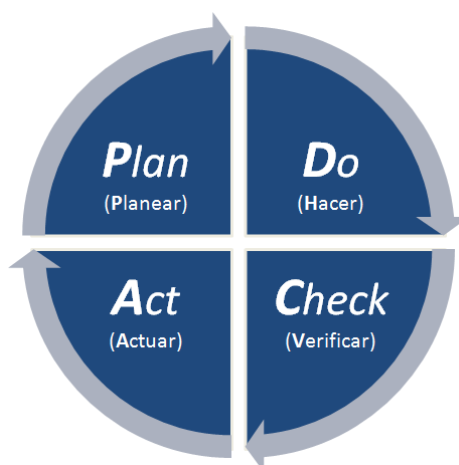


Figura 5.21. Ciclo PDCA. <<Fuente. excelencemanagement.wordpress.com>>

El modelo de Deming puede adaptarse prácticamente a cualquier tipo de organización empresarial, ya que tan solo traza las guías a seguir para un correcto control de calidad, dejando los detalles de cada medición para la implantación en cada caso particular.

De este modo, pasamos a implantar el círculo PDCA en nuestro proyecto bajo los siguientes criterios:

- Plan:
En esta primera etapa deberemos especificar las actividades que queremos controlar y que objetivo concreto queremos alcanzar en ellas. Algunos ejemplos aplicados a nuestro caso pueden ser:
 - Aumentar suscripciones mensuales: Aun teniendo en cuenta la variación estacional de las altas en centros deportivos, en una primera instancia

resulta importante conseguir una progresión constante en la cantidad de suscripciones mensuales.

- Cuenta de resultados: Mensualmente se contrastarán los montos resultantes de las cuentas de pérdidas y ganancias para garantizar la viabilidad del proyecto.
- Mantener asistencia a clases colectivas: Una vez fijado el horario de clases y la cantidad semanal y duración de cada una de ellas queremos conseguir una media del 70% de asistencia.

- Do:

En esta fase pasaremos a implantar los planes anteriores gestionando las suscripciones, realizando mensualmente la cuenta de resultados y organizando el horario de las clases a impartir.

- Check:

Una vez se ha implantado el plan original se deberán monitorizar los datos necesarios durante el tiempo estimado en la primera etapa, registrando los resultados a estudiar en el paso siguiente.

- Act:

La etapa de actuación supone estudiar el registro de datos monitorizados durante el tiempo estimado y estudiar el éxito de los planes propuestos.

En los casos en los que el plan diseñado ha cumplido el objetivo fijado se podrá pasar a implantarlos definitivamente, sin embargo, en los casos en los que el resultado no sea exitoso se deberá estudiar posibles mejoras o modificaciones del plan inicial, de esta manera podrá volver a someterse el plan modificado al ciclo PDCA hasta conseguir implantar un plan definitivo que funcione.

CAPÍTULO 6

PLAN DE RRHH



El personal es uno de los activos más importantes de cualquier empresa y en el caso de los centros deportivos también. De hecho, cobra especial importancia por la característica de este negocio en el que prima la atención al público y el trato cercano con el cliente.

6.1 Forma jurídica de la empresa

La forma jurídica asociada a toda empresa define a la misma en el ámbito fiscal, concretando aspectos como el capital, los socios y la implicación y responsabilidades de los mismos para con la sociedad.

En el caso concreto de Taurus se han tomado las siguientes decisiones preliminares:

- Sociedad no cooperativa/laboral: El enfoque empresarial de Taurus no reconoce una organización cooperativa, sino que busca un modelo jerárquico con un número reducido de socios implicados. Tampoco se considerará la opción de constituir una sociedad laboral ya que en este caso los trabajadores no formarán parte del conjunto de los socios.
- Varios socios: Al ser Taurus un proyecto de considerables dimensiones que precisa de uno o varios inversores para salir adelante se ha decidido abandonar la posibilidad del emprendimiento individual para dar paso a la creación de una sociedad.
- Sociedad limitada: Para salvaguardar el patrimonio personal de los socios implicados en el proyecto y promover una mayor seguridad en la inversión, se ha decidido que la responsabilidad se limite al capital aportado por cada uno de los socios.

Teniendo en cuenta estas características quedan por tanto tres formas jurídicas que engloben las particularidades deseadas:

- Sociedad anónima: Capital social dividido en acciones repartidas entre los diferentes socios o accionistas de la empresa.
- Sociedad de responsabilidad limitada: Sociedad en la que el capital social, que estará dividido en participaciones sociales, indivisibles y acumulables.
- Sociedad limitada de formación sucesiva: Sociedad de responsabilidad limitada con obligaciones adicionales en pro de proteger a terceros como socios o administradores.
- Sociedad limitada nueva empresa: Subcategoría dentro de las sociedades limitadas cuya principal característica es un capital máximo de 120.000€, por debajo del presupuesto de nuestro proyecto.

- Sociedad profesional: sociedad que se constituye para el ejercicio en común de una actividad profesional.

De entre las opciones descritas Taurus será constituida como Sociedad de responsabilidad limitada, con varios socios implicados y sin mínimo ni máximo para el capital de la empresa.

6.2 Organigrama

El esquema organizativo que implementar en Taurus dispondrá de una mínima jerarquía dentro de cada área promoviendo un esquema principalmente horizontal. Quedarán divididos los distintos cargos de la siguiente manera:

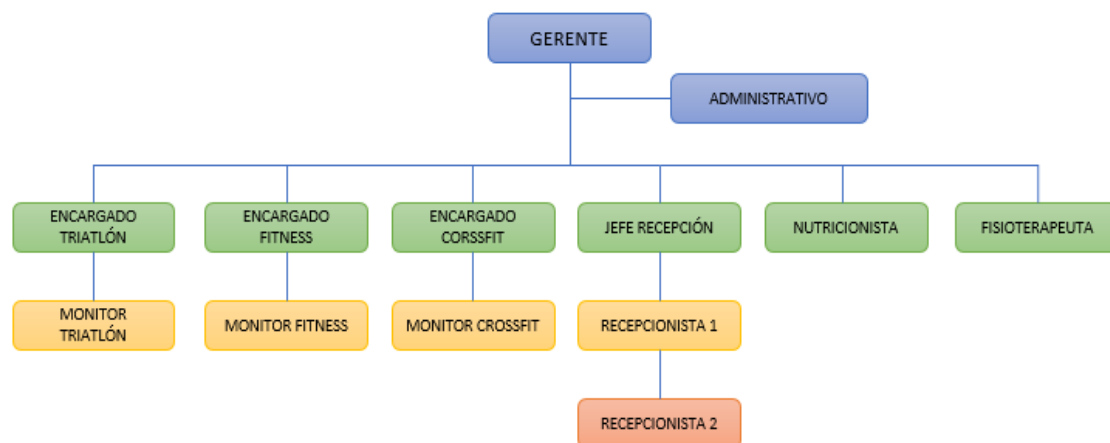


Figura 6.1. Organigrama RRHH. <<Fuente. Elaboración propia>>

6.3 Funciones y requisitos

Cada una de las posiciones mostradas en el apartado anterior deben ser definidas y parametrizadas de tal forma que tanto empleado como empleador tengan claro cuáles son las funciones y responsabilidades de cada quién.

Gerente:

Será el máximo responsable de la gestión del centro, definiendo tanto los objetivos a conseguir como las estrategias para lograrlo.

- Funciones:
 - Dirección y gestión empresarial.
 - Control contable de resultados.
 - Interlocución con la junta de inversores.

- Definición de estrategias en todos los departamentos.
- Requisitos:
 - Licenciatura empresarial.
 - Liderazgo.
 - Experiencia de 3 años en gestión de equipos.

Administrativo:

Con un nivel jerárquico intermedio deberá gestionar tanto el control contable diario como las inscripciones del equipo y los socios en las distintas competiciones.

- Funciones:
 - Control contable.
 - Control fiscal.
 - Gestión de inscripciones y trámites.
 - Dirección de redes sociales.
- Requisitos:
 - Grado medio empresarial.
 - Experiencia de 3 años como administrativo.
 - Habilidades organizativas.

Encargado de área:

Contaremos con 3 encargados en Taurus, uno por cada área deportiva específica. Al ser complementarias entre si favoreceremos las sinergias entre áreas, permitiendo a unos entrenadores trabajar junto a otros en diferentes áreas. Cada encargado será el máximo responsable tanto de su departamento como de los clientes implicados en el mismo.

- Funciones:
 - Gestión deportiva del acceso a la competición.
 - Dirección de monitores asociados.
 - Preparador y entrenador.
- Requisitos:
 - Experiencia mínima de 5 años como entrenador.
 - Liderazgo.
 - Habilidades organizativas.

Monitor:

Cada monitor de Taurus deberá estar especializado en una de nuestras áreas de entrenamiento, ya que al ser el principal contacto con los clientes deberán proporcionar el mejor y más especializado servicio deportivo.

- Funciones:
 - Entrenamiento específico.
 - Clases colectivas.
 - Monitor de sala.
- Requisitos:
 - Experiencia mínima de 1 año como entrenadores de su área.
 - Título de entrenador personal.

Recepcionista:

Gestionará el día a día administrativo del centro reportando directamente al administrativo.

- Funciones:
 - Gestión de altas y bajas.
 - Gestión de redes sociales.
 - Control contable diario.
- Requisitos:
 - Sin formación académica requerida.
 - Experiencia mínima de 1 año como recepcionista.

Nutricionista:

Profesional de la salud, con titulación universitaria, reconocido como un experto en alimentación, nutrición y dietética. Deberá tener la capacidad para intervenir en la alimentación de una persona para conseguir mejorar la salud de la misma o desarrollar su potencial físico.

- Funciones:
 - Control físico y nutricional de sus clientes.
- Requisitos:
 - Licenciatura en nutricionismo y dietética.
 - Experiencia mínima de 1 años como nutricionista.
 - Disponibilidad para trabajar a tiempo parcial.

Fisioterapeuta:

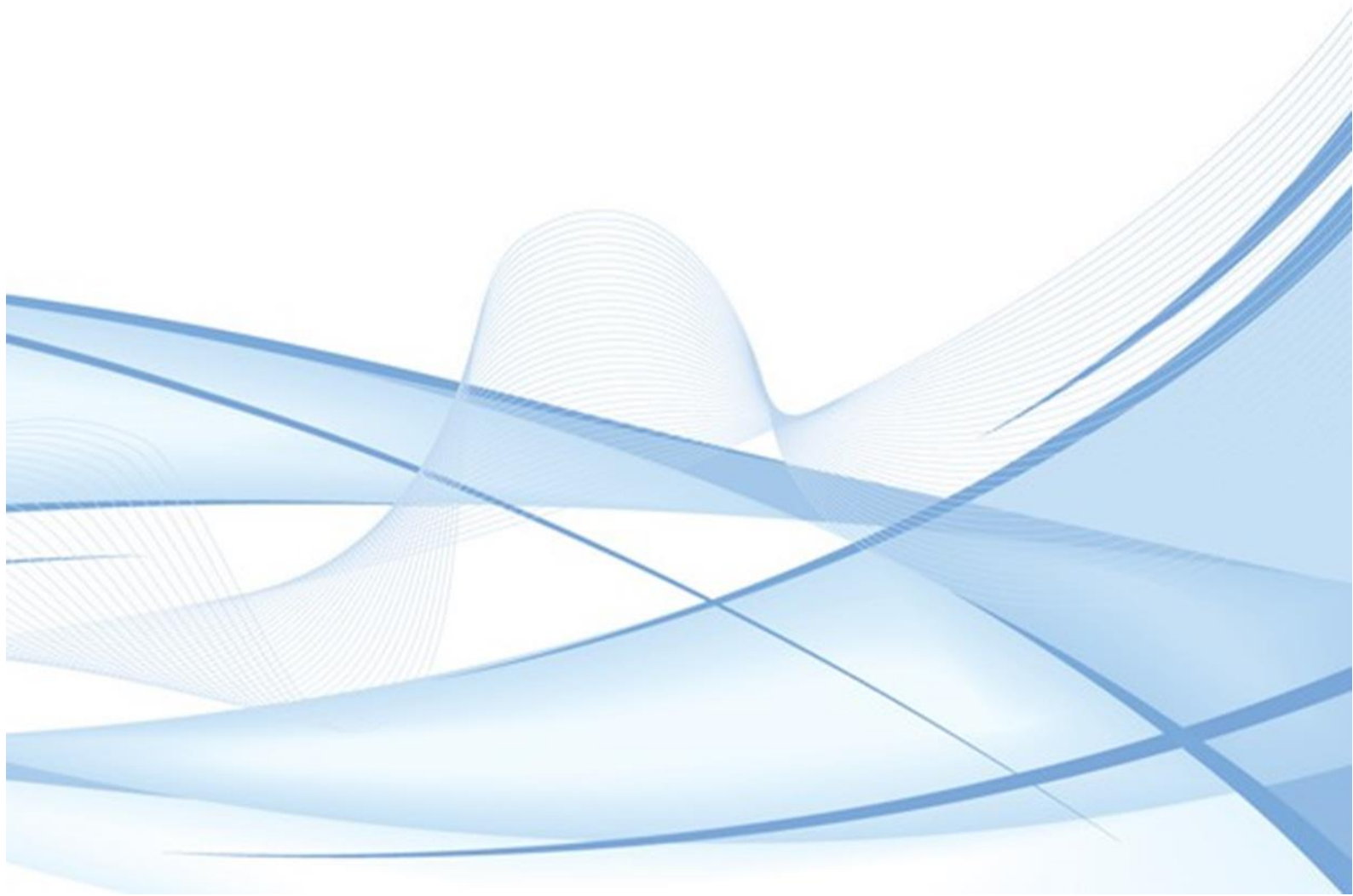
Profesional de la salud, con título universitario asociado, encargado del mantenimiento y mejora de la salud muscular y ósea de sus clientes.

- Funciones:
 - Control físico de sus clientes.

- Requisitos:
 - Licenciatura en fisioterapia.
 - Experiencia mínima de 1 años como fisioterapeuta.
 - Disponibilidad para trabajar a tiempo parcial.

CAPÍTULO 7

PLAN FINANCIERO



En este punto se obtendrá toda la información económica y financiera del proyecto, con el objetivo de evaluar su viabilidad económica. A continuación, se expondrán los estudios realizados para determinar si es aconsejable o no invertir en este negocio.

7.1 Plan de inversión

En primer lugar, es preciso analizar los diferentes bienes que se deben adquirir para poder comenzar la actividad. Esto incluye tanto elementos de carácter material (mobiliario, maquinaria...) como intangible (aplicaciones informáticas...).

Con el objetivo de reducir la inversión inicial necesaria, se ha decidido llevar a cabo el alquiler de un local, ya que la compra de un inmueble generaría un coste demasiado elevado.

DESEMBOLSO INVERSIÓN INICIAL		
Concepto	Bienes	Coste (euros, sin IVA)
inmovilizado material		59.666,61 €
Inmueble (acondicionamiento)	Acondicionamiento del local (Pintar, iluminación, suelos, espejos, rótulo entrada)	3.555,00 €
Mobiliario	Recepción, muebles oficina, muebles sala fisioterapia/nutrición, taquillas, objetos decorativos varios...	1.975,00 €
Equipamiento/Maquinaria	Maquinaria y equipamiento fitness (maquinas, barras, pesas...), bancada mancuernas, equipamiento e instalaciones Crossfit (cuerdas, barras, kettlebells, jaula...), bicicletas spinning, maquinaria entrenamiento cardiovascular...	52.161,61 €
Equipos informáticos	2 ordenadores, 2 impresoras, torno electrónico...	1.975,00 €
		59.666,61 €

Tabla 7.1. Desembolso inversión inicial. <<Fuente. Elaboración propia>>

A pesar de que el inmueble se encuentra en buen estado y totalmente preparado para una instalación deportiva, como queda explicado en apartados anteriores, se realizarán una serie de inversiones relativas al acondicionamiento del mismo. En concreto, se ha decidido pintar todas las paredes interiores, mejorar la iluminación e instalar suelos de goma y espejos en las paredes. También se colocará un rótulo luminoso fuera del local con el objetivo de despertar el interés de la gente que pase por delante.

El mayor monto que encontramos en el desglose de la inversión inicial es el equipamiento y la maquinaria necesaria para el correcto desarrollo de todos nuestros servicios.

Es importante destacar que los fondos necesarios para el emprendimiento del proyecto procederán de una o varias inversiones privadas a cambio de un poder porcentual total del 49% de la empresa a repartir entre los inversores implicados. Por tanto, de ahora en adelante el coste de financiación no será considerado para los diferentes cálculos económicos.

7.2 Gastos de explotación

En este apartado, serán expuestos de forma resumida una serie de gastos a los que deberá hacer frente la empresa poder desarrollar su actividad. Dichos gastos son los que se exponen a continuación:

GASTOS DE EXPLOTACIÓN							
Concepto	Coste mensual (IVA incluido)	Coste mensual (sin IVA)	Coste anual (IVA incluido)	Coste 2018	Coste 2019	Coste 2020	Coste 2021
Alquiler del Local	7.000,00 €	5.530,00 €	84.000,00 €	66.360,00 €	66.360,00 €	66.360,00 €	66.360,00 €
Alquiler piscina municipal	806,40 €	637,06 €	9.676,80 €	7.644,67 €	7.644,67 €	7.644,67 €	7.644,67 €
Suministros (agua, electricidad, gas, línea telefónica)	950,00 €	750,50 €	11.400,00 €	9.006,00 €	10.086,72 €	11.297,13 €	12.652,78 €
Gastos de personal	16.411,00 €	16.411,00 €	196.932,00 €	196.932,00 €	196.932,00 €	216.625,20 €	216.625,20 €
Mantenimiento de la página web (dominio, hosting, administración)	25,00 €	19,75 €	300,00 €	237,00 €	237,00 €	237,00 €	237,00 €
Software control administrativo (GestControl)	29,00 €	22,91 €	348,00 €	274,92 €	274,92 €	274,92 €	274,92 €
Seguros (prima seguro Responsabilidad Civil)	76,00 €	60,04 €	912,00 €	720,48 €	720,48 €	720,48 €	720,48 €
Limpieza	360,00 €	284,40 €	4.320,00 €	3.412,80 €	3.412,80 €	3.412,80 €	3.412,80 €
Gastos extra primer año	-	-	15.949,00 €	12.599,71 €	-	-	-
	25.657,40 €		323.837,80 €	297.187,58 €	285.668,59 €	306.572,20 €	307.927,85 €

Tabla 7.2. Desglose gastos de explotación. <<Fuente. Elaboración propia>>

- **Alquiler del local:** El arrendamiento del local en el que se desarrollará la actividad supondrá un coste mensual de 5.530 euros, por lo que el coste anual ascenderá a 66.360 euros.
- **Alquiler de la piscina:** Como quedó explicado en apartados anteriores, el uso de la piscina municipal próxima tendrá un coste de 28,8 euros la hora (IVA incluido). Debido a este elevado coste por calle dispondremos de 7 horas semanales de utilización de la piscina, principalmente para los grupos de entrenamiento de triatlón monitorizado. Siguiendo esta organización el coste mensual de dicho alquiler ascenderá a los 637,06 euros.
- **Suministros:** Se ha estimado un gasto total de 750,50 euros mensuales derivados de los suministros de luz, agua, gas y línea telefónica, si bien esta cantidad puede variar ligeramente cada mes en función del nivel de actividad. Teniendo en cuenta la evolución actual del coste de los suministros energéticos se ha estimado un crecimiento de dicho coste para nuestra empresa del 12% anual, resultado del aumento tanto de precio como de utilización de las instalaciones.
- **Mantenimiento de la página web:** Para poder hacer uso de la página web de la empresa deberá realizarse un pago mensual de 19,75 euros.

- **Mensualidad management software:** Para poder gestionar correctamente la administración interna de clientes y empleados se ha decidido implementar un software de gestión administrativa con un coste de 22,91 euros mensuales.
- **Seguros:** Se ha decidido contratar un seguro de responsabilidad civil para salvaguardar tanto la seguridad de nuestros clientes como la seguridad económica propia de la empresa. El coste de la prima ascenderá a 720,48 euros anuales.
- **Limpieza:** Con un contrato mensual de 284,40 euros conseguiremos un mantenimiento higiénico completo del local.
- **Gastos de personal:** Este tipo de gastos lo componen los sueldos que percibirían los trabajadores de la empresa, así como la seguridad social a cargo de la empresa. La suma de estos dos conceptos supondrá un gasto mensual de 16.411 euros, elevando el coste anual a 196.932 euros.

Este gasto por personal representa el mayor coste mensual de la empresa y refleja la organización de recursos humanos estudiada en el capítulo anterior, la cual fue diseñada para poder controlar perfectamente la empresa con un coste mínimo, aunque competitivo.

En el siguiente cuadro encontraremos desglosado el subconjunto de los diferentes costes asociados a la contratación de personal de distintas índoles.

Costes Sueldos y Salarios	Gerente	Administrativo	Encargado	Total encargados (3)	Monitor	Total monitores (3)	Recepcionista	Total recepcionistas (3)	Fisioterapeuta	Nutricionista	
Salario mensual Bruto	1.500,00 €	1.000,00 €	1.200,00 €	3.600,00 €	1.000,00 €	3.000,00 €	750,00 €	2.250,00 €	500,00 €	500,00 €	
SS trabajador (6,35%)	95,25 €	63,50 €	76,20 €	228,60 €	63,50 €	190,50 €	47,63 €	142,88 €	31,75 €	31,75 €	
Retenciones IRPF (10,49% y 6,36%)	157,35 €	- €	76,32 €	228,96 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
Salario mensual Neto	1.247,40 €	936,50 €	1.047,48 €	3.142,44 €	936,50 €	2.809,50 €	702,38 €	2.107,13 €	468,25 €	468,25 €	
Total Salario Neto Anual	14.968,80 €	11.238,00 €	12.569,76 €	37.709,28 €	11.238,00 €	33.714,00 €	8.428,50 €	25.285,50 €	5.619,00 €	5.619,00 €	IMPORTE TOTAL ANUAL
Importe total Anual	18.000,00 €	12.000,00 €	14.400,00 €	43.200,00 €	12.000,00 €	36.000,00 €	9.000,00 €	27.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	148.200,00 €

Costes SS empresa	Gerente	Administrativo	Encargado	Total encargados (3)	Monitor	Total monitores (3)	Recepcionista	Total recepcionistas (3)	Fisioterapeuta	Nutricionista	
Salario mensual bruto	1.500,00 €	1.000,00 €	1.200,00 €	3.600,00 €	1.000,00 €	3.000,00 €	750,00 €	2.250,00 €	500,00 €	500,00 €	
SS empresa mensual (33%)	495,00 €	330,00 €	396,00 €	1.188,00 €	330,00 €	990,00 €	247,50 €	742,50 €	165,00 €	150,50 €	IMPORTE TOTAL ANUAL
SS empresa anual	5.940,00 €	3.960,00 €		14.256,00 €		11.880,00 €		8.910,00 €	1.980,00 €	1.806,00 €	48.732,00 €
											Total coste empresa
											196.932,00 €

Tabla 7.3. Desglose retribuciones personal <<Fuente. Elaboración propia>>

Ligado a nuestra empresa y sector encontramos el Convenio colectivo de trabajo para peluquerías, institutos de belleza y gimnasios (Código de Convenio n.º 99010955011997). Este convenio fue publicado en el Boletín Oficial del Estado el 31 de Marzo de 2015 con previsión de decretar uno nuevo en 2018, sin embargo, tal como afirma el propio convenio, el presente seguirá vigente hasta la resolución efectiva del próximo. Es por tanto que aquí encontraremos las condiciones legales para el correcto diseño organizativo de nuestro proyecto.

En primer lugar, deberemos tener en cuenta la evolución del salario mínimo para cada una de las posiciones a desempeñar en el centro, agrupándolas siguiendo los requisitos definidos en el convenio.

	Nadie	Recep.	Administr./Monitor /Fisio/Nutric	Encargados	Gerente
AÑO	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 0
2014	8.126,00 €	8.904,10 €	9.059,10 €	9.214,10 €	-
2015	8.161,20 €	8.963,00 €	9.118,00 €	9.276,10 €	-
2016	8.301,20 €	9.046,70 €	9.204,80 €	9.362,90 €	-
2017	8.425,72 €	9.182,40 €	9.342,87 €	9.503,34 €	-
2018	8.552,10 €	9.320,14 €	9.483,02 €	9.645,89 €	-
2019	8.680,39 €	9.459,94 €	9.625,26 €	9.790,58 €	-
2020	8.810,59 €	9.601,84 €	9.769,64 €	9.937,44 €	-
2021	8.942,75 €	9.745,87 €	9.916,18 €	10.086,50 €	-

Tabla 7.4. Salarios mínimos según convenio, año y categoría. <<Fuente. Elaboración propia>>

A partir de 2017 se ha estimado el valor previsional del salario mínimo para los próximos años siguiendo la tendencia de crecimiento establecida por el propio convenio, siendo esta de un 1,5% respecto al año anterior siempre que el PIB sufra un aumento de al menos un 2%. Una vez calculados los salarios mínimos establecemos salarios por encima de estos valores para cada una de nuestras posiciones.

Se ha decidido incentivar con un aumento salarial del 10% cada dos años para favorecer la permanencia y motivación de nuestros trabajadores.

Los valores asociados a Seguridad Social y retenciones de IRPF se han obtenido directamente de la agencia tributaria española. En el caso de la Seguridad Social deberemos pagar un 33% sobre el salario bruto de cada trabajador con contrato indefinido. Por otra parte, con el objetivo de calcular el salario neto mensual que

obtendrá cada trabajador, lo cual nos permitirá establecer salarios brutos justos, queda establecido legalmente una retención del 6,35% sobre el salario bruto en concepto de Seguridad Social, así como del 10,49% y del 6,36% en concepto de IRPF para el Gerente y los demás empleados respectivamente.

- Gastos previos a apertura: Durante el mes de Diciembre de 2018 deberemos hacer frente a algunos gastos de explotación extraordinarios tal como se muestra a continuación.

GASTOS EXTRA PRIMER AÑO		
Concepto	Bienes	Coste
Utillaje	Utensilios auxiliares generales (material de oficina, vásculas...), uniforme de los empleados...	355,50 €
Aplicaciones informáticas	Página web.	670,71 €
Registros y Patenetes.	Registro de la marca.	118,50 €
Fianza constituida a largo plazo	Fianza del local	5.530,00 €
Gastos de Constitución	Notaría, Registro Mercantil, ITPAJD, licencia de apertura	4.740,00 €
Gastos de Publicidad		1.185,00 €
		12.599,71 €

Tabla 7.5. Desglose gastos extra primer año. <<Fuente. Elaboración propia>>

Hemos considerado necesario llevar a cabo una inversión en ciertos elementos de carácter inmaterial. En este gasto se incluye el coste de creación de la página web de la empresa.

También forman parte de este gasto extra los gastos de constitución de la sociedad, como pueden ser los gastos de notaría. Este tipo de gastos son muy variables, aunque para este caso concreto será necesario tener en cuenta para la constitución de la sociedad: Gastos de notaría, Registro mercantil, ITPAJD (Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos no Documentados) y el coste de la licencia de apertura del club.

7.3 Amortización

Teniendo en cuenta los bienes adquiridos con la inversión inicial debemos calcular el coste de amortización de los mismos, con el fin de incluirlos en la estructura de la cuenta de pérdidas y ganancias. Hemos dividido dichos bienes en sus conceptos contables correspondientes y cada uno de estos conceptos tiene los valores máximos de amortización vigentes marcados por la Agencia Tributaria Española.

	Amortización (% max)	Periodo (años max)
inmovilizado material		
Edificios comerciales, administrativos, de servicios y viviendas (acondicionamiento local)	2	100
Mobiliario	10	20
Maquinaria	12	18
Equipos informáticos	25	8

Tabla 7.6. Ratios de amortización según categorías. <<Fuente. Elaboración propia>>

Se ha decidido aplicar los valores máximos de amortización a cada categoría con el fin de disolver el coste de amortización lo máximo posible, haciendo más leve la repercusión de los mismos sobre los resultados de los primeros años. Quedando, por tanto:

Cuadro de amortización anual del Inmovilizado				
Partida	Valor (euros)	Amortización (coef)	Periodo (años)	Cuota Anual (euros)
inmovilizado material	59.666,61 €			3.279,04 €
Construcciones (acondicionamiento local)	3.555,00 €	0,02	100	35,55 €
Mobiliario	1.975,00 €	0,1	20	98,75 €
Maquinaria	52.161,61 €	0,12	18	2.897,87 €
Equipos informáticos	1.975,00 €	0,25	8	246,88 €
				3.279,04 €

Tabla 7.7. Amortización aplicada. <<Fuente. Elaboración propia>>

7.4 Escenario realista

Una vez calculada tanto la inversión inicial como los gastos de explotación mensuales y anuales pasaremos a estimar una previsión de ingresos y gastos por ventas a un año vista. Para poder tener en cuenta un mayor abanico de posibilidades realizaremos tres estudios económicos: Estudio de un escenario a corto plazo realista, optimista y pesimista.

En primer lugar, comenzaremos con la estimación realista de la evolución de nuestro proyecto. Para ello deberemos calcular y estudiar los siguientes apartados complementarios.

7.4.1 Previsión de ingresos y gastos

En este apartado será explicado el plan elaborado por el equipo promotor para determinar el ingreso obtenido por la venta de servicios durante el primer año.

Los ingresos han sido calculados en función de varios parámetros. En primer lugar, el PVP de cada servicio, que ha sido fijado en base a un análisis del mercado en el que vamos a operar. Por otro lado, se han tenido en cuenta otros dos parámetros como son: el promedio de unidades semanales, mensuales o trimestrales vendidas y el número de días que se encuentra abierto el establecimiento a lo largo del mes.

PREVISIÓN DE INGRESOS Y GASTOS (1º AÑO)							
REALISTA	PVP	2019					
		Uds ventas/tri mestre 1	Uds ventas/tri mestre 2	Uds ventas/tri mestre 3	Uds ventas/tri mestre 4	Uds ventas/año	Previsión de ingresos anual
Acceso libre a las instalaciones (mes)	35,00 €	84	176	125	143	528	18.480,00 €
Acceso libre a las instalaciones (trimestre)	95,00 €	59	124	89	101	373	35.435,00 €
Acceso libre a las instalaciones (anual)	360,00 €	10	21	15	17	63	22.680,00 €
Cycling indoor (clase)	5,00 €	306	642	459	520	1927	9.635,00 €
Clases colectivas (clase)	5,00 €	469	985	703	796	2953	14.765,00 €
Entrenamiento grupo Crossfit (mes)	15,00 €	32	67	48	55	202	3.030,00 €
Entrenamiento grupo Triatlón (mes)	15,00 €	37	78	56	64	235	3.525,00 €
Servicio total (mes)	80,00 €	43	90	65	73	271	21.680,00 €
Servicio total (trimestre)	230,00 €	21	44	32	35	132	30.360,00 €
Servicio total (anual)	840,00 €	8	17	12	13	50	42.000,00 €
Personal Trainer (h)	25,00 €	80	168	121	136	505	12.625,00 €
Fisioterapia (h)	30,00 €	61	128	91	103	383	11.490,00 €
Nutricionista (h)	30,00 €	56	118	85	96	355	10.650,00 €
							236.355,00 €

Tabla 7.8. Previsión ingresos y gastos escenario realista. <<Fuente. Elaboración propia>>

Para el cálculo hemos dividido los ingresos en los diferentes servicios que los clientes pueden comprar, aplicando el cálculo temporal adecuado a cada uno de ellos. Al tener una duración y unas características diferentes, cada uno de los servicios ha sido dividido en semanas, meses o trimestres según su naturaleza.

El objetivo final es conseguir una previsión, realista en este caso, del ingreso anual que obtendrá Taurus en su primer año de ejercicio; arrojando un resultado de 236.355 euros.

Por otra parte, al tratarse de una empresa de servicios en las que la prestación de todos ellos no implica un coste adicional al gasto de explotación mensual calculado anteriormente, el coste de ventas resultará cero para todos los casos.

El promedio de unidades vendidas por trimestre ha sido calculado teniendo en cuenta la estacionalidad de las ventas, ya que en este sector las ventas varían en función de la época del año en la que nos encontremos, quedando como resultado de los ingresos del primer año las gráficas siguientes.

Trimestre	Ingresos	Ingreso acumulado
0	- €	- €
1	37.555,00 €	37.555,00 €
2	78.990,00 €	116.545,00 €
3	56.545,00 €	173.090,00 €
4	63.265,00 €	236.355,00 €

Tabla 7.9. Ingresos primer año. <<Fuente. Elaboración propia>>

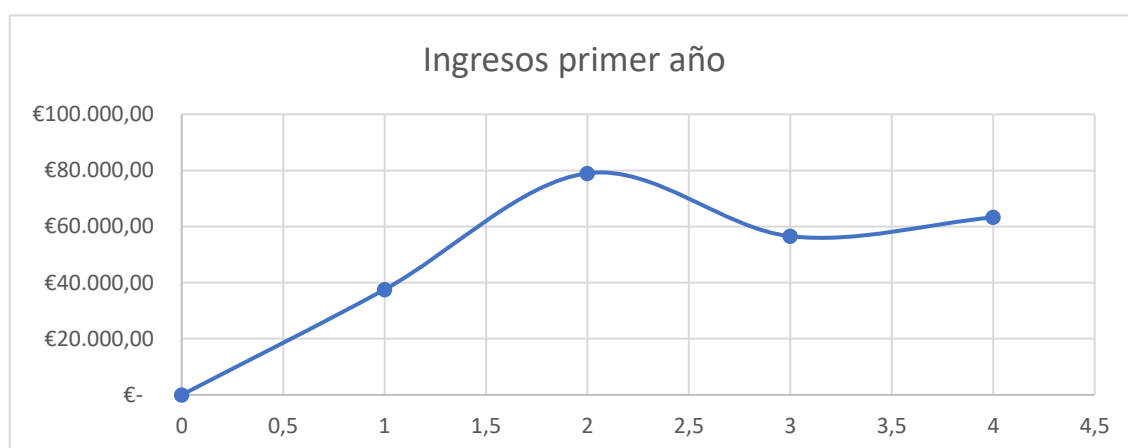


Figura 7.1. Ingresos primer año. <<Fuente. Elaboración propia>>

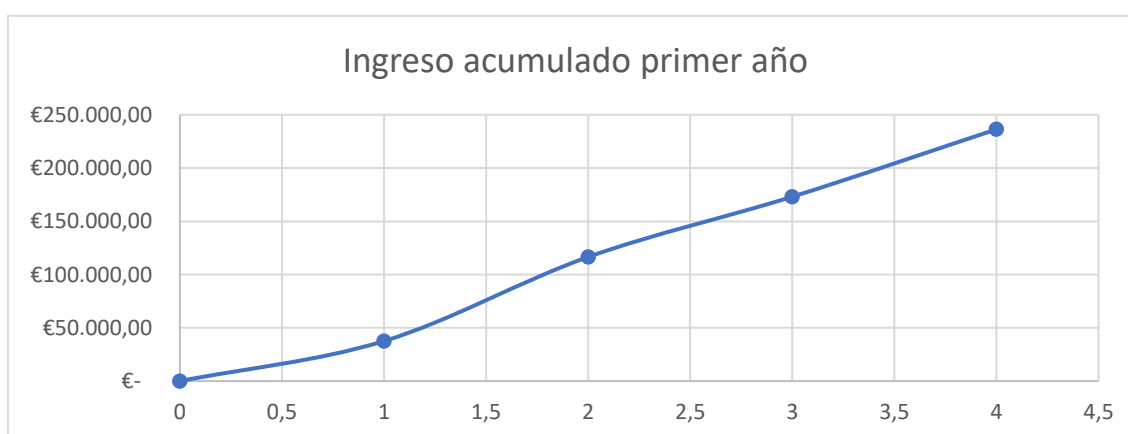


Figura 7.2. Ingresos acumulados primer año. <<Fuente. Elaboración propia>>

La función mostrada en la figura 7.1 es una clara representación del comportamiento de la clientela afín al entrenamiento en instalaciones deportivas. En este sector se aprecia un claro aumento de las ventas en los dos primeros cuatrimestres, llegando a su máximo previsiblemente en los meses de Enero y Mayo. Como podemos comprobar, al tratarse del primer ejercicio del proyecto los ingresos van aumentando exponencialmente hasta verano, donde apreciamos un receso que se verá compensado con un nuevo aumento durante los últimos cuatro meses del año, especialmente en Septiembre y Octubre.

Este comportamiento podrá extrapolarse a todos los ejercicios posteriores, aunque arrojarán un resultado gráfico distinto para los dos primeros cuatrimestres al no partir desde cero como en este caso.

7.4.2 Cuenta de pérdidas y ganancias

Una vez definidos los gastos e ingresos de la empresa, podemos conocer el resultado económico de cada ejercicio mediante la elaboración de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias. El análisis de este documento contable nos permitirá conocer el futuro económico de la empresa y sacar conclusiones sobre la viabilidad económica del proyecto.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS					
REALISTA	2018	2019	2020	2021	2022
(+) Ventas	- €	236.355,00 €	319.079,25 €	390.824,22 €	451.284,73 €
(-) Coste de Ventas	- €	- €	- €	- €	- €
Margen Bruto	- €	236.355,00 €	319.079,25 €	390.824,22 €	451.284,73 €
(-) Gastos de Personal	- €	196.932,00 €	196.932,00 €	216.625,20 €	216.625,20 €
(-) Gastos Diciembre 2018	12.599,71 €	- €	- €	- €	- €
(-) Otros Gastos:					
Alquiler del Local	- €	66.360,00 €	66.360,00 €	66.360,00 €	66.360,00 €
Alquiler piscina municipal	- €	7.644,67 €	7.644,67 €	7.644,67 €	7.644,67 €
Suministros	- €	9.006,00 €	10.086,72 €	11.297,13 €	12.652,78 €
Mantenimiento de la página web	- €	237,00 €	237,00 €	237,00 €	237,00 €
Software control administrativo	- €	274,92 €	274,92 €	274,92 €	274,92 €
Seguros	- €	720,48 €	720,48 €	720,48 €	720,48 €
Limpieza	- €	3.412,80 €	3.412,80 €	3.412,80 €	3.412,80 €
EBITIDA	- 12.599,71 €	- 48.232,87 €	33.410,66 €	84.252,02 €	143.356,87 €
(-) Amortizaciones	273,25 €	3.279,04 €	3.279,04 €	3.279,04 €	3.279,04 €
BAII	- 12.872,96 €	- 51.511,91 €	30.131,62 €	80.972,98 €	140.077,83 €
(+/-) Ingresos y Gastos Financieros	- €	- €	- €	- €	- €
BAI	- 12.872,96 €	- 51.511,91 €	30.131,62 €	80.972,98 €	140.077,83 €
Crédito fiscal	- 12.872,96 €	- 64.384,88 €	- 34.253,26 €	46.719,72 €	140.077,83 €
(-) Impuesto de Sociedades	- €	- €	- €	7.007,96 €	21.011,67 €
Beneficio Neto / Resultado del ejercicio	- 12.872,96 €	- 51.511,91 €	30.131,62 €	73.965,02 €	119.066,16 €

Tabla 7.10. Cuenta de pérdidas y ganancias escenario realista. <<Fuente. Elaboración propia>>

El proyecto comenzará previsionalmente su actividad económica el 1 de Enero de 2019, dejando el mes de Diciembre de 2018 para la preparación de las instalaciones y la constitución de la sociedad. Es por esto por lo que encontramos desglosados los gastos de dichas tareas previas a la apertura del centro, consiguiendo así la continuidad contable necesaria para la correcta estimación financiera del primer ejercicio del proyecto.

El cálculo de los beneficios obtenidos a través de la venta de nuestros productos para el primer año se ha llevado a cabo en plan de previsión de ingresos y gastos, el cual ha sido realizado en base a un escenario realista o moderado.

Para la previsión estimada de las ventas en los años consiguientes se ha decidido aproximar la evolución año a año de los ingresos a la función raíz de x , ya que coincide con el comportamiento previsible de nuestro negocio. Esta función sufre un crecimiento muy elevado en sus inicios, el cual va moderando durante los primeros cuatro periodos hasta alcanzar un equilibrio en el que aumenta aproximadamente un 10% en cada periodo.

Esta decisión se debe a que este tipo de negocios basan su éxito en conseguir mantener a sus clientes durante el máximo tiempo posible, no tanto en la rotación y atracción de clientes. Esto, sumado a que los centros deportivos sufren un elevado aumento de las ventas durante los primeros años desde su constitución hasta alcanzar un nivel de equilibrio con un crecimiento constante.

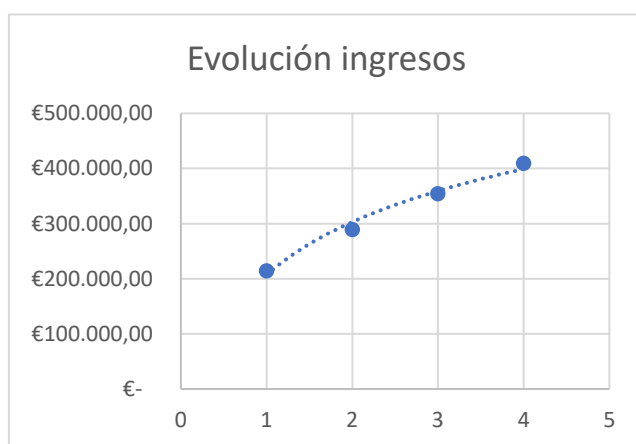


Figura 7.3. Evolución ingresos anuales.
<<Fuente. Elaboración propia>>

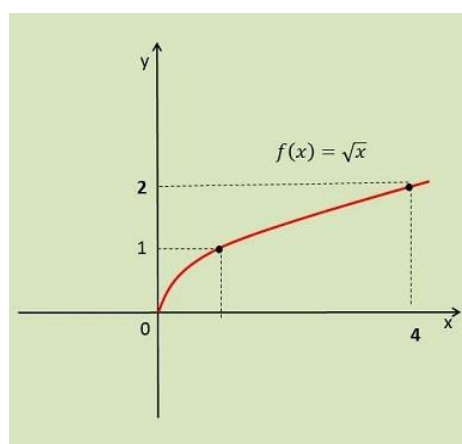


Figura 7.4. Función raíz de x . <<Fuente. matematica.cubaeduca.cu>>

Como hemos comentado en el apartado anterior, en este caso concreto no existe un coste de ventas, por lo que al total de ingresos se le deberán descontar el monto total de los gastos de explotación anuales, quedando por tanto el resultado del EBITDA (ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización).

A continuación, pasamos a calcular el BAII (Beneficio Antes de Intereses e Impuestos) restando el gasto anual por amortización calculado antes. Al conseguir el capital empresarial mediante la inversión privada de uno o varios benefactores no contaremos con gastos de financiación, por lo que para nuestro proyecto el BAII y el BAI (Beneficio Antes de Impuestos) coincidirán exactamente.

Cabe destacar la aplicación de un tipo impositivo del 15% sobre el BAI en concepto de impuesto de sociedades durante los dos primeros años de actividad económica, ascendiendo a un 20% en los años siguientes. Pese a que el impuesto de sociedades general es del 25% sobre la base imponible, desde 2015 las empresas que creen una nueva actividad económica verán reducido a un 15% el impuesto de sociedades aplicado durante los dos primeros años con base imponible acumulada positiva.

Por tanto, encontramos un impuesto de sociedades nulo para los dos primeros años debido a las pérdidas iniciales que se recuperarán en el tercer año, pagando en este cuarto ejercicio un 15% de impuestos. En el cuarto ejercicio se pagará por última vez un impuesto reducido del 15%, siendo del 20% a partir de entonces.

En conclusión, el resultado de la cuenta muestra una creación de beneficios netos a partir del cuarto año y creciente para los posteriores.

7.4.3 Tesorería

Podemos dividir el activo circulante de la empresa en existencias y tesorería. Para este proyecto en concreto comprobamos como no hay existencias acumuladas debido a que, como ya se ha mencionado, la oferta de nuestros servicios no implica un coste de ventas o materiales acumulables.

Para obtener el resultado de tesorería se ha calculado el flujo de caja completo del primer ejercicio, consiguiendo así corroborar tanto los cálculos expuestos. Con este cuadro conseguimos también verificar la viabilidad del cash flow programado. En un principio la inversión a solicitar se estimó en 120.000 euros, sin embargo, este ejercicio de desglose de pagos y cobros mostraba una tesorería negativa para los últimos meses del primer ejercicio en el escenario pesimista, por lo que se decidió aumentar el monto hasta un total de 150.000 euros, permitiendo así la viabilidad de la empresa en lo que a liquidez se refiere.

Presupuesto de Tesorería 2019														
	Dic. 2018	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
Saldo inicial	- €	77.733,68 €	65.292,22 €	53.243,96 €	44.594,20 €	38.978,74 €	44.124,08 €	51.264,22 €	43.111,66 €	33.282,30 €	38.098,74 €	39.825,78 €	39.617,42 €	
Cobros	150.000,00 €	10.523,70 €	12.417,90 €	14.315,40 €	18.850,70 €	28.110,50 €	31.606,30 €	14.812,60 €	14.636,80 €	27.781,60 €	26.193,20 €	22.756,80 €	14.349,50 €	386.355,00 €
Ventas	- €	10.523,70 €	12.417,90 €	14.315,40 €	18.850,70 €	28.110,50 €	31.606,30 €	14.812,60 €	14.636,80 €	27.781,60 €	26.193,20 €	22.756,80 €	14.349,50 €	236.355,00 €
Aportaciones	150.000,00 €													150.000,00 €
Pagos Ordinarios	- €	22.965,16 €	24.466,16 €	22.965,16 €	24.466,16 €	22.965,16 €	24.466,16 €	22.965,16 €	24.466,16 €	22.965,16 €	24.466,16 €	22.965,16 €	24.466,16 €	284.587,88 €
Alquileres (Gimnasio, piscina)		6.167,06 €	6.167,06 €	6.167,06 €	6.167,06 €	6.167,06 €	6.167,06 €	6.167,06 €	6.167,06 €	6.167,06 €	6.167,06 €	6.167,06 €	6.167,06 €	74.004,72 €
Suministros (electricidad, agua, gas, línea telefónica)	- €		1.501,00 €	- €	1.501,00 €	- €	1.501,00 €	- €	1.501,00 €	- €	1.501,00 €	- €	1.501,00 €	9.006,00 €
Personal		16.411,00 €	16.411,00 €	16.411,00 €	16.411,00 €	16.411,00 €	16.411,00 €	16.411,00 €	16.411,00 €	16.411,00 €	16.411,00 €	16.411,00 €	16.411,00 €	196.932,00 €
Mantenimiento página web		19,75 €	19,75 €	19,75 €	19,75 €	19,75 €	19,75 €	19,75 €	19,75 €	19,75 €	19,75 €	19,75 €	19,75 €	237,00 €
Mantenimiento software administrativo		22,91 €	22,91 €	22,91 €	22,91 €	22,91 €	22,91 €	22,91 €	22,91 €	22,91 €	22,91 €	22,91 €	22,91 €	274,92 €
Seguro		60,04 €	60,04 €	60,04 €	60,04 €	60,04 €	60,04 €	60,04 €	60,04 €	60,04 €	60,04 €	60,04 €	60,04 €	720,48 €
Limpieza		284,40 €	284,40 €	284,40 €	284,40 €	284,40 €	284,40 €	284,40 €	284,40 €	284,40 €	284,40 €	284,40 €	284,40 €	3.412,80 €
Pagos Extraordinarios	72.266,32 €													72.266,32 €
Inmueble (acondicionamiento)	3.555,00 €													3.555,00 €
Mobiliario	1.975,00 €													1.975,00 €
Maquinaria	52.161,61 €													52.161,61 €
Equipos informáticos	1.975,00 €													1.975,00 €
Utillaje	355,50 €													355,50 €
Aplicaciones informáticas	670,71 €													670,71 €
Registro de la marca	118,50 €													118,50 €
Fianza	5.530,00 €													5.530,00 €
Gastos de constitución	4.740,00 €													4.740,00 €
Gastos publicitarios	1.185,00 €													1.185,00 €
SALDO FINAL	77.733,68 €	65.292,22 €	53.243,96 €	44.594,20 €	38.978,74 €	44.124,08 €	51.264,22 €	43.111,66 €	33.282,30 €	38.098,74 €	39.825,78 €	39.617,42 €	29.500,80 €	29.500,80 €

Tabla 7.11. Presupuesto de tesorería escenario realista. <<Fuente. Elaboración propia>>

7.4.4 Balance de situación previsional

En este apartado se mostrará el balance de situación de la empresa a fecha de cierre del ejercicio en los cuatro primeros años de actividad. Se trata de un documento contable que refleja la situación patrimonial de la empresa en un instante determinado, separando el conjunto de bienes y derechos por un lado (Activo) y las obligaciones con los propietarios y terceros por otro (Pasivo y Patrimonio Neto).

BALANCE DE SITUACION PREVISIONAL A 31/12	2018	2019	2020	2021	2022
Activo Fijo	59.393,36 €	56.114,32 €	52.835,28 €	49.556,23 €	46.277,19 €
inmovilizado material	59.393,36 €	56.114,32 €	52.835,28 €	49.556,23 €	46.277,19 €
Inmueble (acondicionamiento)	3.555,00 €	3.555,00 €	3.555,00 €	3.555,00 €	3.555,00 €
Amortización -	2,96 €	38,51 €	74,06 €	109,61 €	145,16 €
Maquinaria	52.161,61 €	52.161,61 €	52.161,61 €	52.161,61 €	52.161,61 €
Amortización -	241,49 €	3.139,36 €	6.037,22 €	8.935,09 €	11.832,96 €
Equipos informáticos	1.975,00 €	1.975,00 €	1.975,00 €	1.975,00 €	1.975,00 €
Amortización -	20,57 €	267,45 €	514,32 €	761,20 €	1.008,07 €
Mobiliario	1.975,00 €	1.975,00 €	1.975,00 €	1.975,00 €	1.975,00 €
Amortización -	8,23 €	106,98 €	205,73 €	304,48 €	403,23 €
Activo Circulante	77.733,68 €	29.500,80 €	62.911,46 €	110.371,71 €	153.345,23 €
Existencias	- €	- €	- €	- €	- €
Tesorería	77.733,68	29.500,80 €	62.911,46 €	110.371,71 €	153.345,23 €
TOTAL ACTIVO	137.127,04 €	85.615,12 €	115.746,74 €	159.927,94 €	199.622,42 €

Tabla 7.12. Activo balance de situación previsional escenario realista. <<Fuente. Elaboración propia>>

En la parte que refleja los activos de la empresa han sido incluidos todos los elementos de inmovilizado que serán adquiridos con la inversión inicial. Se puede observar una disminución progresiva del activo no corriente, que tiene lugar debido a la amortización de estos elementos. Para el cálculo de la amortización del inmovilizado se han tenido en cuenta los límites máximos establecidos legalmente. Estas operaciones se muestran de forma detallada en apartados anteriores.

BALANCE DE SITUACION PREVISIONAL A 31/12	2018	2019	2020	2021	2022
Patrimonio Neto	137.127,04 €	85.615,12 €	115.746,74 €	159.927,94 €	199.622,42 €
Capital	150.000,00 €	150.000,00 €	150.000,00 €	150.000,00 €	150.000,00 €
Resultado del ejercicio	- 12.872,96 €	- 51.511,91 €	30.131,62 €	73.965,02 €	119.066,16 €
Resultado negativo ejercicios anteriores	- €	- 12.872,96 €	- 64.384,88 €	- 34.253,26 €	39.711,76 €
Reservas acumuladas	- €	- €	- €	9.927,94 €	49.622,42 €
Dividendos acumulados	- €	- €	- €	29.783,82 €	148.867,25 €
Pasivo Fijo	- €	- €	- €	- €	- €
Deudas a l/p	- €	- €	- €	- €	- €
Pasivo Circulante	- €	- €	- €	- €	- €
Deudas a c/p	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL PATRIMONIO NETO + PASIVO	137.127,04 €	85.615,12 €	115.746,74 €	159.927,94 €	199.622,42 €

Tabla 7.13. Pasivo balance de situación previsional escenario realista. <<Fuente. Elaboración propia>>

Una de las partidas que encontramos en el patrimonio neto de la empresa es aquella que hace referencia al capital escriturado. Su valor corresponde a la aportación realizada por los inversores y permanecerá invariable salvo que se produzca una nueva aportación. Por otro lado, para determinar el resultado de cada ejercicio a fecha de cierre, han sido utilizados los valores obtenidos en la cuenta de pérdidas y ganancias.

Se ha decidido tomar una política de reservas y dividendos en la que se destinarán el 25% de las ganancias sociales de la empresa a reservas, siempre y cuando sean positivas, restando un 75% destinado a dividendos. Esta decisión tiene como objetivo conseguir una recuperación temprana de la inversión por parte de los benefactores, haciendo la oferta del proyecto más atractiva.

Es importante destacar que, en el caso concreto de Taurus, al no precisar de financiación no habrá, ni se considerará, pasivo por deudas a largo o corto plazo.

7.5 Escenario pesimista

Siguiendo los mismos pasos del análisis del escenario realista pasaremos a calcular la viabilidad del proyecto ante un escenario pesimista.

7.5.1 Previsión de ingresos y gastos

Para representar una situación pesimista partiremos del cálculo realista anterior con una disminución del 10% en todas las ventas quedando, por tanto:

PREVISIÓN DE INGRESOS Y GASTOS							
PESIMISTA	PVP	2019					
		Uds ventas/ T1	Uds ventas/ T2	Uds ventas/ T3	Uds ventas/ T4	Uds ventas/año	Previsión de ingresos anual
Abono acceso libre a las instalaciones (mensual)	35,00 €	76,00	160,00	114,00	130,00	480	16.800,00 €
Abono acceso libre a las instalaciones (trimestral)	95,00 €	54,00	113,00	81,00	92,00	340	32.300,00 €
Abono acceso libre a las instalaciones (anual)	360,00 €	9,00	19,00	14,00	15,00	57	20.520,00 €
Cycling indoor (clase)	5,00 €	278,00	584,00	417,00	473,00	1752	8.760,00 €
Clases colectivas (clase)	5,00 €	426,00	895,00	639,00	724,00	2684	13.420,00 €
Entrenamiento grupo Crossfit (mensual)	15,00 €	29,00	61,00	44,00	50,00	184	2.760,00 €
Entrenamiento grupo Triatlón (mensual)	15,00 €	34,00	71,00	51,00	58,00	214	3.210,00 €
Servicio total (mensual)	80,00 €	39,00	82,00	59,00	66,00	246	19.680,00 €
Servicio total (trimestral)	230,00 €	19,00	40,00	29,00	32,00	120	27.600,00 €
Servicio total (anual)	840,00 €	7,00	15,00	11,00	12,00	45	37.800,00 €
Personal Trainer (h)	25,00 €	73,00	153,00	110,00	124,00	460	11.500,00 €
Fisioterapia (h)	30,00 €	55,00	116,00	83,00	94,00	348	10.440,00 €
Nutricionista (h)	30,00 €	51,00	107,00	77,00	87,00	322	9.660,00 €
							214.450,00 €

Tabla 7.14. Previsión de ingresos y gastos escenario pesimista. <<Fuente. Elaboración propia>>

Cabe anotar que al tratarse de un sistema de medición unitario basado en servicios a clientes no es posible realizar los cálculos correctamente considerando unidades decimales, por lo que hemos redondeado al primer decimal todos los resultados, quedando un subtotal de 214.450 euros en ingresos.

7.5.2 Cuenta de pérdidas y ganancias

Para el cálculo de la cuenta de pérdidas y ganancias en el escenario pesimista hemos utilizado los mismos criterios que en el caso realista, pero incluyendo los ingresos estimados para este caso concreto. La evolución anual de las ventas será constante ya que el comportamiento del mercado será previsionalmente el mismo sea cuales sean las ventas.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS					
PESIMISTA	2018	2019	2020	2021	2022
(+) Ventas	- €	214.450,00 €	289.507,50 €	354.603,26 €	409.460,39 €
(-) Coste de Ventas	- €	- €	- €	- €	- €
Margen Bruto	- €	214.450,00 €	289.507,50 €	354.603,26 €	409.460,39 €
(-) Gastos de Personal	- €	196.932,00 €	196.932,00 €	216.625,20 €	216.625,20 €
(-) Gastos Diciembre 2018	12.599,71 €	- €	- €	- €	- €
(-) Otros Gastos:					
Alquiler del Local	- €	66.360,00 €	66.360,00 €	66.360,00 €	66.360,00 €
Alquiler piscina municipal	- €	7.644,67 €	7.644,67 €	7.644,67 €	7.644,67 €
Suministros	- €	9.006,00 €	10.086,72 €	11.297,13 €	12.652,78 €
Mantenimiento de la página web	- €	237,00 €	237,00 €	237,00 €	237,00 €
Software control administrativo	- €	274,92 €	274,92 €	274,92 €	274,92 €
Seguros	- €	720,48 €	720,48 €	720,48 €	720,48 €
Limpieza	- €	3.412,80 €	3.412,80 €	3.412,80 €	3.412,80 €
EBITIDA	- 12.599,71 €	- 70.137,87 €	3.838,91 €	48.031,06 €	101.532,53 €
(-) Amortizaciones	273,25 €	3.279,04 €	3.279,04 €	3.279,04 €	3.279,04 €
BAII	- 12.872,96 €	- 73.416,91 €	559,87 €	44.752,02 €	98.253,49 €
(+/-) Ingresos y Gastos Financieros	- €	- €	- €	- €	- €
BAI	- 12.872,96 €	- 73.416,91 €	559,87 €	44.752,02 €	98.253,49 €
Crédito fiscal	- 12.872,96 €	- 86.289,88 €	- 85.730,01 €	- 40.977,99 €	57.275,50 €
(-) Impuesto de Sociedades	- €	- €	- €	- €	8.591,32 €
Beneficio Neto / Resultado del ejercicio	- 12.872,96 €	- 73.416,91 €	559,87 €	44.752,02 €	89.662,17 €

Tabla 7.15. Cuenta de pérdidas y ganancias escenario pesimista. <<Fuente. Elaboración propia>>

Podemos comprobar como la mayoría de las variables aplicadas se mantienen constantes, aunque caben destacar algunos factores.

En primer lugar, vemos como el impuesto de sociedades no aplica para ninguno de los tres primeros años. Esto se debe a que, siguiendo el razonamiento expuesto anteriormente, al no existir una base imponible acumulada positiva en ninguno de los tres primeros años, el impuesto de sociedades aplicado es del 0%.

Por otro lado, el resultado del ejercicio en el escenario pesimista torna positivo, aunque con un estrecho margen, en el segundo año, dato muy representativo ya que el éxito del proyecto será factible también en el caso pesimista.

7.5.3 Tesorería

Como se explicaba en el escenario realista, tras analizar el cash flow para el primer ejercicio del escenario pesimista, hemos encontrado una falta de liquidez en los últimos meses que nos ha obligado a aumentar el capital social a solicitar a los posibles inversores.

Presupuesto de Tesorería 2019														
	Dic. 2018	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
Saldo inicial	- €	77.733,68 €	64.335,52 €	51.158,36 €	41.207,20 €	33.878,04 €	36.467,88 €	40.734,72 €	31.235,56 €	19.657,40 €	21.948,24 €	21.294,08 €	19.016,92 €	
Cobros	150.000,00 €	9.567,00 €	11.289,00 €	13.014,00 €	17.137,00 €	25.555,00 €	28.733,00 €	13.466,00 €	12.888,00 €	25.256,00 €	23.812,00 €	20.688,00 €	13.045,00 €	364.450,00 €
Ventas	- €	9.567,00 €	11.289,00 €	13.014,00 €	17.137,00 €	25.555,00 €	28.733,00 €	13.466,00 €	12.888,00 €	25.256,00 €	23.812,00 €	20.688,00 €	13.045,00 €	214.450,00 €
Aportaciones	150.000,00 €													150.000,00 €
Pagos Ordinarios	- €	22.965,16 €	24.466,16 €	22.965,16 €	24.466,16 €	22.965,16 €	24.466,16 €	22.965,16 €	24.466,16 €	22.965,16 €	24.466,16 €	22.965,16 €	24.466,16 €	284.587,88 €
Alquileres (Gimnasio, piscina)		6.167,06 €	6.167,06 €	6.167,06 €	6.167,06 €	6.167,06 €	6.167,06 €	6.167,06 €	6.167,06 €	6.167,06 €	6.167,06 €	6.167,06 €	6.167,06 €	74.004,72 €
Suministros (electricidad, agua, gas, línea telefónica)	- €		1.501,00 €	- €	1.501,00 €	- €	1.501,00 €	- €	1.501,00 €	- €	1.501,00 €	- €	1.501,00 €	9.006,00 €
Personal		16.411,00 €	16.411,00 €	16.411,00 €	16.411,00 €	16.411,00 €	16.411,00 €	16.411,00 €	16.411,00 €	16.411,00 €	16.411,00 €	16.411,00 €	16.411,00 €	196.932,00 €
Mantenimiento página web		19,75 €	19,75 €	19,75 €	19,75 €	19,75 €	19,75 €	19,75 €	19,75 €	19,75 €	19,75 €	19,75 €	19,75 €	237,00 €
Mantenimiento software administrativo		22,91 €	22,91 €	22,91 €	22,91 €	22,91 €	22,91 €	22,91 €	22,91 €	22,91 €	22,91 €	22,91 €	22,91 €	274,92 €
Seguro		60,04 €	60,04 €	60,04 €	60,04 €	60,04 €	60,04 €	60,04 €	60,04 €	60,04 €	60,04 €	60,04 €	60,04 €	720,48 €
Limpieza		284,40 €	284,40 €	284,40 €	284,40 €	284,40 €	284,40 €	284,40 €	284,40 €	284,40 €	284,40 €	284,40 €	284,40 €	3.412,80 €
Pagos Extraordinarios	72.266,32 €													72.266,32 €
Inmueble (acondicionamiento)	3.555,00 €													3.555,00 €
Mobiliario	1.975,00 €													1.975,00 €
Maquinaria	52.161,61 €													52.161,61 €
Equipos informáticos	1.975,00 €													1.975,00 €
Uillaje	355,50 €													355,50 €
Aplicaciones informáticas	670,71 €													670,71 €
Registro de la marca	118,50 €													118,50 €
Fianza	5.530,00 €													5.530,00 €
Gastos de constitución	4.740,00 €													4.740,00 €
Gastos publicitarios	1.185,00 €													1.185,00 €
SALDO FINAL	77.733,68 €	64.335,52 €	51.158,36 €	41.207,20 €	33.878,04 €	36.467,88 €	40.734,72 €	31.235,56 €	19.657,40 €	21.948,24 €	21.294,08 €	19.016,92 €	7.595,80 €	7.595,80 €

Tabla 7.16. Presupuesto de tesorería escenario pesimista. <<Fuente. Elaboración propia>>

7.5.4 Balance de situación previsional

El desglose del balance de situación previsional para el 31 de diciembre de cada año de ejercicio ante un escenario pesimista quedaría:

BALANCE DE SITUACION PREVISIONAL A 31/12	2018	2019	2020	2021	2022
Activo Fijo	59.393,36 €	56.114,32 €	52.835,28 €	49.556,23 €	46.277,19 €
inmovilizado material	59.393,36 €	56.114,32 €	52.835,28 €	49.556,23 €	46.277,19 €
Inmueble (acondicionamiento)	3.555,00 €	3.555,00 €	3.555,00 €	3.555,00 €	3.555,00 €
Amortización	- 2,96 €	- 38,51 €	- 74,06 €	- 109,61 €	- 145,16 €
Maquinaria	52.161,61 €	52.161,61 €	52.161,61 €	52.161,61 €	52.161,61 €
Amortización	- 241,49 €	- 3.139,36 €	- 6.037,22 €	- 8.935,09 €	- 11.832,96 €
Equipos informáticos	1.975,00 €	1.975,00 €	1.975,00 €	1.975,00 €	1.975,00 €
Amortización	- 20,57 €	- 267,45 €	- 514,32 €	- 761,20 €	- 1.008,07 €
Mobiliario	1.975,00 €	1.975,00 €	1.975,00 €	1.975,00 €	1.975,00 €
Amortización	- 8,23 €	- 106,98 €	- 205,73 €	- 304,48 €	- 403,23 €
Activo Circulante	77.733,68 €	7.595,80 €	11.434,71 €	59.465,77 €	115.893,85 €
Existencias	- €	- €	- €	- €	- €
Tesorería	77.733,68 €	7.595,80 €	11.434,71 €	59.465,77 €	115.893,85 €
TOTAL ACTIVO	137.127,04 €	63.710,12 €	64.269,99 €	109.022,01 €	162.171,04 €

Tabla 7.17. Activo balance de situación previsional escenario pesimista. <<Fuente. Elaboración propia>>

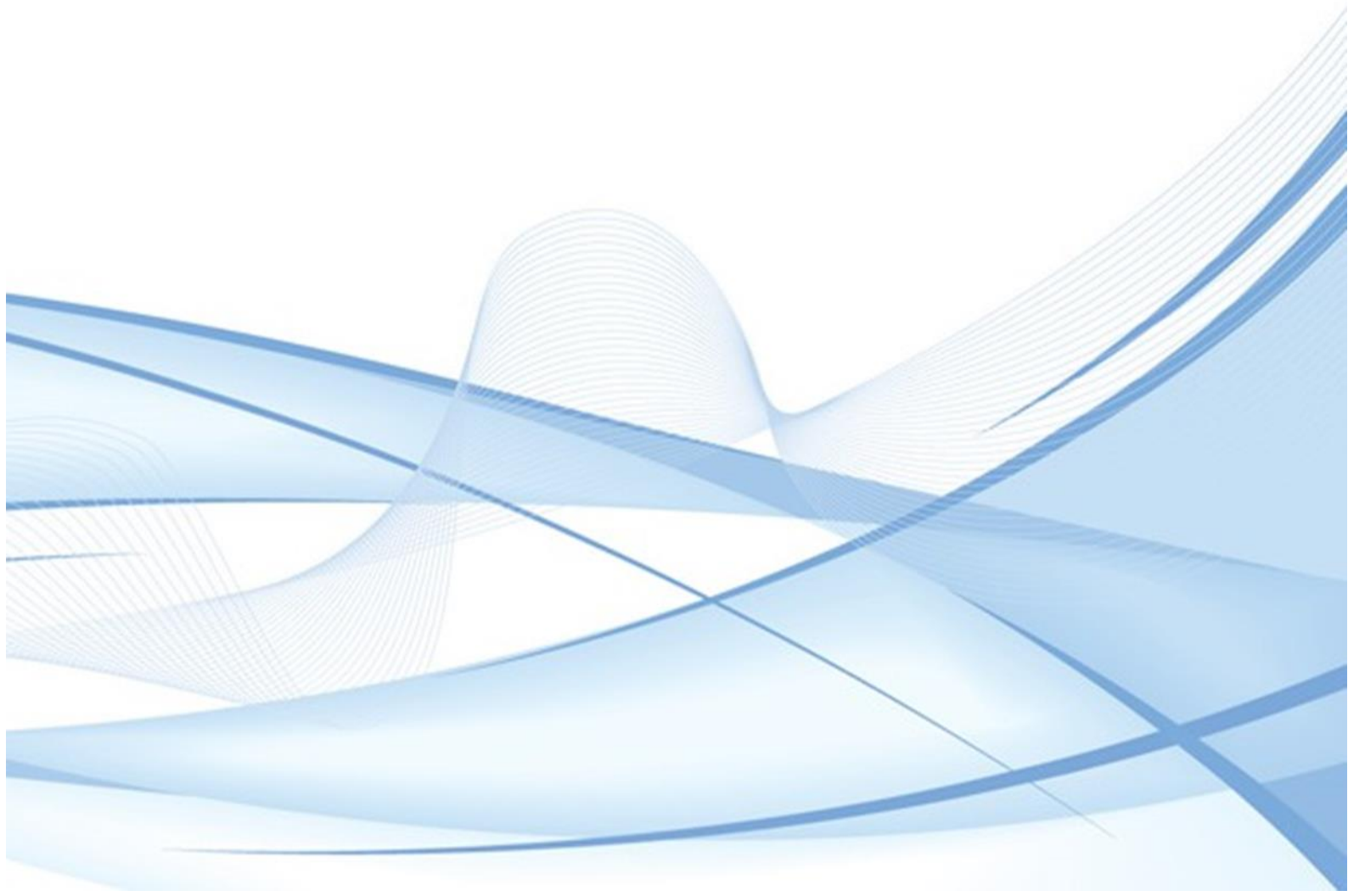
Podemos comprobar cómo mientras el activo fijo se mantiene constante el flujo de tesorería es notablemente inferior al caso realista, ya que evoluciona de manera directamente proporcional a la actividad anual.

BALANCE DE SITUACION PREVISIONAL A 31/12	2018	2019	2020	2021	2022
Patrimonio Neto	137.127,04 €	63.710,12 €	64.269,99 €	109.022,01 €	162.171,04 €
Capital	150.000,00 €	150.000,00 €	150.000,00 €	150.000,00 €	150.000,00 €
Resultado del ejercicio	- 12.872,96 €	- 73.416,91 €	559,87 €	44.752,02 €	89.662,17 €
Resultado negativo ejercicios anteriores	- €	- 12.872,96 €	- 86.289,88 €	- 85.730,01 €	- 40.977,99 €
Reservas acumuladas	- €	- €	- €	- €	12.171,04 €
Dividendos acumulados	- €	- €	- €	- €	36.513,13 €
Pasivo Fijo	- €	- €	- €	- €	- €
Deudas a l/p	- €	- €	- €	- €	- €
Pasivo Circulante	- €	- €	- €	- €	- €
Deudas a c/p	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL PATRIMONIO NETO + PASIVO	137.127,04 €	63.710,12 €	64.269,99 €	109.022,01 €	162.171,04 €

Tabla 7.18. Pasivo balance de situación previsional escenario pesimista. <<Fuente. Elaboración propia>>

CAPÍTULO 8

CONCLUSIONES



En este último apartado trataré de sintetizar las principales ideas y conclusiones que refleja el presente proyecto, analizando tanto el planteamiento teórico como su posible aplicación práctica.

Como se ha detallado durante el escrito, las modalidades deportivas individuales se encuentran en un claro auge desde pocos años atrás, abriendo la puerta a un nuevo modelo de negocio que no ha tardado en crecer. Pese a la entrada de numerosos competidores y a la diversidad de ofertas actuales, Taurus ha sabido encontrar un prometedor hueco en este rentable mercado.

Las principales fortalezas del proyecto radican en su originalidad, localización e infraestructura.

La originalidad de Taurus radica en la sinergia de las tres modalidades deportivas con mayor número de adeptos en un único centro que combina las instalaciones de cada una de ellas para fortalecer las demás. Esto no sería posible de tratarse de una única instalación, sin embargo, la localización de Taurus podría considerarse privilegiada. A escasos de metros de una piscina semiolímpica y de un terreno dedicado a las rutas deportivas, Taurus encuentra en Európolis un lugar idóneo para su desarrollo. No obstante, los privilegios otorgados por la extraordinaria ubicación no se basan únicamente en estas infraestructuras públicas.

Cabe destacar que el parque empresarial Európolis, al igual que el mercado nacional, esta viendo aumentada su actividad deportiva con nuevos gimnasios e instalaciones deportivas que hacen que ya exista una clientela potencial en la zona.

Taurus cuenta con la ventaja de no poder asemejarse a ninguno de los centros ya existentes, tanto por su tamaño como por su propuesta de servicios única en la zona.

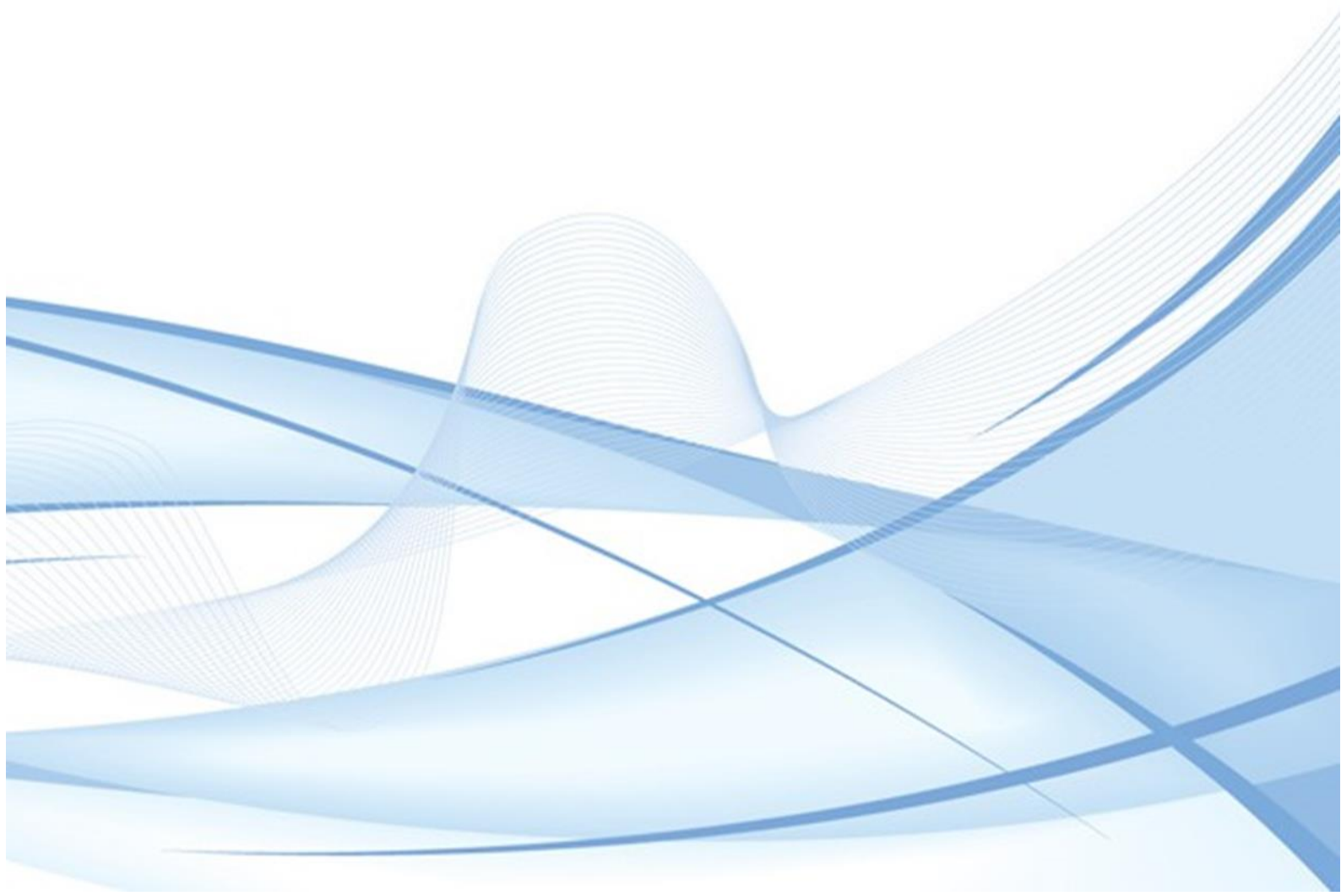
A nivel práctico, el plan financiero detallado en este proyecto pone sobre la mesa una propuesta sólida y viable económicamente, consiguiendo generar beneficios netos en un máximo de cuatro años para el peor de los casos.

Por último y a nivel personal, me gustaría destacar que invertir en un proyecto de esta índole no solo tendría sustanciosos beneficios económicos, sino que fomentaría un estilo de vida saludable en una sociedad en la que caer en el sedentarismo resulta realmente fácil hoy en día.

La creación de un centro como este sentaría precedentes para conseguir una sociedad dinámica y ambiciosa en la que cualquiera podría ser un deportista de máximo nivel tan solo con pagar una mensualidad.

CAPÍTULO 9

BIBLIOGRAFÍA



9.1 Bibliografía y fuentes de información

- ❖ Título: “*Contabilidad Financiera*”. José Rivero Menéndez. Editorial EDISOFER. Año 2007.
- ❖ Título: “*Fundamentos de Dirección de Empresas. Conceptos y habilidades directivas*”. María Iborra, Ángels Dasí, Consuelo Dolz, Carmen Ferrer. Editorial PARANINFO. Año 2011.
- ❖ Título: “*Project Management, Manual de gestión de proyectos para arquitectos, ingenieros e interioristas*”. David Burstein, Frank Stasiowski. Editorial GG PROYECTO & GESTIÓN. Año 1991.
- ❖ Consejo Superior de Deportes. <http://www.csd.gob.es/>
- ❖ Federación Española de Triatlón. <http://triatlon.org>
- ❖ Federación Española de Fisicoculturismo y Fitness. <http://ifbbspain.com/>
- ❖ Estadística de deporte federado 2016. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
http://www.mcu.es/deportebase/pdf/Estadistica_Deporte_Federado_2016.pdf
- ❖ Asociación Española de Crossfit <http://aecfit.es/>
- ❖ Anuario de estadísticas deportivas 2017. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
https://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/anuario-deporte/AED-2017/Anuario_de_Estadisticas_Deportivas_2017.pdf
- ❖ Referencias instalación principal <https://www.fotocasa.es>
- ❖ Referencias localización <http://www.europolislazrozas.es/>
- ❖ Referencias material y maquinaria <https://www.pro-gym.es>
- ❖ Referencias material y maquinaria <https://www.mundofitness.es>
- ❖ Referencias material y maquinaria <https://www.gymcompany.es>
- ❖ Referencias material y maquinaria <https://www.totalfitness.es>
- ❖ Referencias material y maquinaria <https://www.aerobicfitness.es>
- ❖ Código Técnico de la Edificación, CB-SI.
<https://www.codigotecnico.org/images/stories/pdf/seguridadIncendio/DcmSI.pdf>
- ❖ Referencias normativa Pymes, Ministerio de economía, industria y competitividad. <http://www.ipyme.org>

- ❖ Convenio colectivo de trabajo para peluquerías, institutos de belleza y gimnasios, Boletín oficial del estado. <https://www.boe.es/boe/dias/2015/03/31/pdfs/BOE-A-2015-3494.pdf>
- ❖ Agencia Tributaria Española <http://www.agenciatributaria.es/>